

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	i
AVANT PROPOS.....	ii
RESUME.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vi
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE- APPROCHE DESCRIPTIVE	
CHAPITRE I - CADRAGE PRATIQUE ET THEORIQUE .....	7
Section 1- Présentation de l'entité .....	7
Section 2- Cadrage théorique .....	14
CHAPITRE 2- METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	22
Section 1- Méthode de collecte des données .....	22
Section 2- Méthode de traitement de données .....	25
DEUXIEME PARTIE-ANALYTIQUE	
CHAPITRE 3- CADRE DE CONTROLE ACTUEL.....	31
Section 1- Système de contrôle de premier niveau.....	31
Section 2- Système de contrôle de deuxième et troisième niveaux.....	38
CHAPITRE 4- ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS..	44
Section 1- Forces et opportunités .....	45
Section 2- Faiblesses et menaces.....	49
TROISIEME PARTIE-PROPOSITION DE SOLUTIONS ET	
RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE 5- PROPOSITION DES SOLUTIONS .....	58
Section 1- Au niveau du contrôle du 1 <sup>er</sup> niveau .....	58
Section 2- Au niveau du contrôle de 2 <sup>ème</sup> niveau et 3 <sup>ème</sup> niveau .....	61
CHAPITRE 6- IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS .....	73
Section 1- Impacts .....	73
Section 2- Limites des propositions .....	76
CONCLUSION.....	80
BIBLIOGRAPHIES.....	I
LISTE DES ANNEXES .....	IV
TABLE DES MATIERES .....	XXVII

## **RESUME**

Face aux risques externes et internes qui menacent le fonctionnement et la gestion, les entreprises, plus particulièrement la direction générale, sont contraintes de mettre en œuvre des systèmes de contrôle interne dans tous les niveaux, prévoyant les risques afin d'assurer la continuité d'exploitation, la fiabilité et l'efficacité de l'organisation.

Le système de contrôle se classe en trois niveaux dont le premier contrôle repose sur les dispositifs et les systèmes de préventions des risques, le second est un contrôle permanent de ces dispositifs du premier niveau et le troisième constitue un contrôle périodique effectué par l'audit interne. L'objet de ce mémoire consiste à contribuer à la mise en place d'un système de contrôle efficace dans une entreprise pour pouvoir maîtriser les risques dans laquelle elle est confrontée. L'analyse de ce sujet se fera à partir d'une étude de cas de la Caisse d'Épargne de Madagascar.

**Mots clés :** système, contrôle, risques, maîtrise, contrôle interne.

## ***ABSTRACT***

In front of external and internal risks that threaten the operation and management at the companies, senior management is forced to implement internal control systems at all levels to predict the risks and ensure continuity operating reliability and efficiency of the organization.

Control system is classified into three levels: the first is based on devices and systems risk prevention, the second is a permanent control and the last is a periodic inspection made by internal audit. The purpose of this memory is to contribute to the establishment of an effective control system in a company to be able to master the risks. The analysis of this topic will be based on a case study of the Caisse d'Epargne de Madagascar.

**Keywords:** systems, control, risks, mastery, internal control.

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

BCM : Banque Centrale de Madagascar

BTA : Bons de Trésor par Adjudication

CBI : Capital Banking Intelligence

CCA : Consultative Committee of Accountancy

CDC : Compte de Dépôt et de Consignation

CEM : Caisse d'Epargne de Madagascar

CGB : Capital Global Banking

CLE : Compte Livret Epargne

CNaPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

CSBF : Commission de Supervision Bancaire et Financière

CSE : Compte Spécial Epargne

CSR : Compte Spécial Retraite

CSRE : Compte Spécial Retraite Entreprise

CSRP : Compte Spécial Retraite Particulier

DAF : Direction Administratives et Financières

DAI : Direction d'Audit Interne

DCG : Direction de Contrôle de Gestion

DCI : Direction de Contrôle Interne

DG : Direction Générale

EPA: Etablissement Public d'Administration

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

ERP : Enterprise Resource Planning

FACECI : Fondation Allemande des Caisses d'Epargne pour la Coopération Internationale

FFOM: Forces Faiblesses Opportunités Menaces

FMD: Financial Market Development

GAB : Guichet Automatique Bancaire

IFAC: International Federation of Accountants

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IIA : Institute of Internal Auditors

IMCE: Institution financière Mondiale des Caisses d'Epargnes

ISA: International Standard on Auditing

ISO: International Organization for Standardization

MCA : Millenium Challenge Account

MGA : Malagasy Ariary

NIF : Numéro d'Identité Fiscale

PCEC : Plan Comptables des Etablissements de Crédits

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

RCS : Registre du Commerce et des Sociétés

SA : Société Anonyme

SAIG : Service d'Audit Interne orienté Gestion

SAIM : Service d'Audit Interne orienté Métier

SCG : Service de Contrôle de Gestion

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

USAID: United States Association for International Development

WU : Western Union

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Identification des FFOM de la société .....	44
Tableau 2 : Personnel nécessaire pour la DAI .....	65

## LISTE DES FIGURES

Figure 1:Logo de la CEM.....	7
Figure 2: Organigramme de la Direction du Contrôle Interne .....	11
Figure 3 : Représentation de la matrice SWOT .....	27
Figure 4 : Nouvel organigramme de la CEM.....	63
Figure 5: Proposition d'un organigramme de la DAI .....	64
Figure 6: Proposition d'un organigramme de la DCG .....	67

## INTRODUCTION

Au cours de ces cinq dernières années, Madagascar a traversé une situation difficile du fait de la crise politique qui a eu des conséquences dans l'économie du pays. Plusieurs entreprises surtout les organisations financées par les bailleurs des fonds étrangers, les organisations non gouvernementales sont les plus touchés par la crise car la plupart de ces organisations sont contraintes à différentes menaces qui pourraient entraîner leur dissolution de peur de la mauvaise gestion des fonds de la part de ces décideurs.

Comme ces organisations, les entreprises nationales, sont aussi confrontées à des risques, plutôt inhérents à ses activités, mais qui inquiètent les dirigeants sur la continuité d'exploitation. Pour préserver la pérennité de ces entreprises et pour qu'elles puissent atteindre sa mission, il est important de se protéger, du moins de se prévenir, contre ces risques au préalable, et au cas où ces risques surviendraient, d'atténuer son ampleur. En effet, « toute organisation doit se fixer des objectifs, mais pour les atteindre, elle est confrontée à des multitudes de risques dont le contrôle interne doit garantir sa maîtrise<sup>1</sup> ».

Selon le référentiel ISO Guide 73 – Vocabulaire du management du risque<sup>2</sup>, le risque est « *l'effet de l'incertitude sur les objectifs* » et s'ajoute en note qu' « *un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux* » et que « *toute activité économique entraîne des risques, que les dirigeants doivent gérer et avant tout évaluer*<sup>3</sup> ». Les risques sont donc inhérents à la vie et à l'activité de toute entreprise mais pour se méfier, il est nécessaire de disposer des outils et des systèmes de base pour assurer sa maîtrise : « le contrôle interne ».

Certaines entreprises définies la notion de contrôle interne comme des « dispositifs », « moyens », « procédés »,... Ces notions ne sont pas fondamentalement contradictoires puisque on perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas d'une fonction mais d'un « ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités<sup>4</sup> ». En d'autre terme, le contrôle interne se définit

---

<sup>1</sup> Pierre Schick, Jacques Vera, Olivier Bourrouilh-Parege, « *Audit interne et référentiels des risques – 2<sup>e</sup> éd.* : *Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit* », Dunod, 2014, page 1

<sup>2</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org), « Guide ISO 73 :2009, Management du risque – Principes et lignes directrices » avec la norme ISO 31000 :2009, date de consultation le 17 Novembre 2014

<sup>3</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), « Gestion du risque ou management du risque », date de consultation le 17 novembre 2014

<sup>4</sup> RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7<sup>ème</sup> édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 135

par l'ensemble de dispositifs sécurités contribuant à la maîtrise des activités et qui a pour objectifs principaux notamment de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise par la préservation de la sécurité des opérations, des valeurs, des biens et des personnes contre les pertes de toutes sortes tels que les fraudes, les abus, les incendies,... ; d'assurer la conformité des opérations, et des procédures aux règles de droit, à la réglementation de la profession ; de veiller à la régularité, la sincérité, l'exhaustivité et la fiabilité des informations comptables et financières ainsi qu'aux conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservations, de disponibilité et de restitution de ces informations. Dans ce cas, le contrôle interne se veut comme le moyen constituant la base d'une bonne gestion et de maîtrise des opérations dans une société.

En conséquence, pour maîtriser les risques dans l'activité d'une entreprise, les dirigeants de l'entreprise mettent en œuvre des systèmes de contrôle, grâce à leurs ressources internes, qui ont pour objet de prévoir, organiser, coordonner et contrôler les activités de son enseigne et afin de maîtriser les risques potentiels. Généralement, ces contrôles sont classés selon trois niveaux.

Au premier niveau correspond au dispositif d'autocontrôle propres à chaque entités pour assurer un fonctionnement dans les conditions de sécurité requises, et répondant aux principes de séparation de fonctions, de système d'information et de communication, d'une claire attribution des postes et d'un organigramme détaillé, d'inventaire des risques liés aux différentes fonctions et à la définition des manuels de procédures.

Au deuxième niveau constitue le contrôle permanent ou la pratique du contrôle après l'opération par des personnes distinctes de celles ayant effectué l'opération initiale et chargé de veiller à la régularité des opérations réalisées et au respect des règles définies.

Et enfin au troisième niveau se trouve les contrôles ponctuels réalisés lors des missions de vérification et/ou d'inspection générale par la fonction d'audit interne et souvent complété par les missions des auditeurs externes. Ces fonctions sont indépendantes de la société et ont pour rôle de veiller aux dispositifs de contrôle du premier et du deuxième niveau. L'appel à ces fonctions est essentiel car leurs activités contribuent à rendre l'entreprise davantage performante en évaluant les systèmes de management des risques et de contrôle interne de celle-ci, tout en proposant des recommandations et des conseils pour son amélioration.

Cependant, malgré la mise en œuvre de ces dispositifs et systèmes de contrôle, les entreprises ne sont pas à l'abri des dangers que constitue la déficience ou la faiblesse du contrôle interne. Ces failles peuvent avoir pour conséquence de laisser des erreurs opérationnelles non corrigées et même des détournements s'introduire dans la gestion de l'organisation. Ainsi, les dirigeants sont obligés de renforcer le contrôle interne permettant de minimiser ces erreurs ainsi que de les prévenir par l'utilisation de certains outils tels que l'informatique, les systèmes intégrés, l'autocontrôle, les dispositifs de sauvegardes, mais aussi des fonctions tels que l'audit interne, l'audit externe, etc.

Le contrôle interne apparaît donc comme le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité quelle qu'elle soit et la situation actuelle exige aux dirigeants une grande capacité de management pour qu'ils puissent détecter les problèmes et prendre des mesures adéquates vis-à-vis de ce système afin d'optimiser l'efficacité de la gestion. En effet, la direction d'une entreprise doit réclamer un système de contrôle approprié.

D'où le choix de ce thème intitulé « **CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE EFFICACE POUR LA MAITRISE DES RISQUES** » pratiqué sur le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar qui a pour mission principale de promouvoir la collecte de l'épargne en la rémunérant afin de permettre aux clients d'économiser puis de faire fructifier les fonds collectés en le déposant auprès du trésor public.

Pour le bon fonctionnement de la société, le renforcement du système de contrôle est donc à entrevoir pour éviter les risques dans l'exploitation des fonds collectés. Et l'analyse de ces systèmes de contrôle permettent de mettre en œuvre des actions visant à améliorer la qualité des ses produits, mais aussi d'éviter les fausses manipulations des fonds.

Cependant, un certain nombre de questions apparaissent telles que « **comment protéger l'activité de l'entreprise afin de permettre son efficacité ?** » en outre, « **quels sont les systèmes de contrôle à mettre en place ?** », « **quels améliorations peut-on contribuer pour renforcer le système ?** »

Face à ces interrogations, le principal objectif serait donc de **contribuer à la protection de la société contre les différents risques à travers l'amélioration du système de contrôle mis en place.**



Compte tenu de cet objectif global, l'intérêt de cet ouvrage est donc d'analyser le système de contrôle déjà mis en place au sein de la société pour pouvoir procéder à des améliorations. Ainsi, pour atteindre cet objectif, il est indispensable de fixer les deux objectifs spécifiques suivant : d'une part, **déterminer les systèmes de contrôle permettant la maîtrise des activités** et d'autre part, **contribuer à l'amélioration systèmes de contrôle permettant de prévenir les risques potentiels.**

Pour répondre à ces objectifs spécifiques, les deux hypothèses respectives sont présumées en espérant leur confirmation tout au long de ce devoir :

Premièrement, **les dispositifs de contrôle sont mis en place par la direction qui assure la fonction de décision** et la deuxième hypothèse affirme que **les missions de contrôle permettent de relever les défaillances du système en prévoyant des mesures pour les améliorer.**

Portée sur ces objectifs et hypothèses, les analyses et constatations réalisées dans le cas d'étude, les méthodologies employés, les informations réunies, les résultats attendus seront notamment la maîtrise des risques par le renforcement du contrôle, l'efficacité des contrôles dans chaque processus, l'atteinte des objectifs de la société faisant l'objet de l'étude, le dégagement des réussites et défaillances dans l'organisation de la société à travers les dispositifs de contrôle interne et enfin l'amélioration du fonctionnement de l'organisation de la société en donnant quelques recommandations.

Pour le traitement de ce présent mémoire et pour la vérification de ces hypothèses, comme méthodologie de collecte d'information, une descente au niveau de la société a été réalisée et à travers un guide, des entretiens auprès des différents responsables ont été effectuées. Comme méthodologie de traitement et d'analyse approfondie, une charte du contrôle interne sera adoptée pour mettre en exergue les systèmes et niveaux de contrôle dans la société et la méthode d'analyse SWOT pour dégager les forces et faiblesses internes ainsi que les menaces et opportunités externes.

Pour bien guider cette étude, nous avons jugé favorable de se subdiviser notre plan en trois (3) parties :

La première partie portera sur une approche descriptive comprenant, d'un côté, un cadrage pratique sur l'entité étudiée c'est-à-dire la Société Anonyme Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM SA) notamment sa description en générale et de l'autre côté, un cadrage théorique sur

le thème qui se tourne autour du contrôle interne et des fonctions de contrôles tels que l'audit interne, l'audit externe. En outre, cette partie exposera également dans un autre chapitre la méthodologie de collecte et de traitement des informations qui a déjà été énoncée précédemment.

La seconde partie présentera la partie analytique, comme son nom l'indique, qui va interpréter les résultats obtenus à partir de la méthodologie choisie pour le traitement des résultats, plus particulièrement, la charte de contrôle interne et en se basant sur les hypothèses mentionnées ci-dessus. Cette partie expose également les points forts et les points faibles internes et externes de la société qui sera muni de recommandation dans la troisième partie.

La dernière partie sera donc consacrée à l'apport des solutions à chaque défaillance identifiée ainsi que les plans pour les mettre en œuvres afin d'améliorer le fonctionnement de la société, de contribuer à la maîtrise des risques et à l'atteinte des objectifs. Les effets de ces recommandations seront également donnés ainsi que les limites des propositions dans sa mise en action.

**PREMIERE PARTIE-**  
**APPROCHE DESCRIPTIVE**

### **Introduction partielle**

Un ouvrage similaire requiert une faculté de rassembler un maximum d'informations pour en être efficace. Mais la quête de ces informations exige des travaux minutieux et méthodique pour en réjouir de ses fruits. Toutefois, avant d'aborder l'essentiel, le mieux serait de connaître le contexte qui entoure le thème.

Le premier chapitre intitulé « Cadrage pratique et théorique » sera destiné à présenter le domaine d'étude pour arriver aux fins de ce mémoire. La présentation de l'entité qui a servi de « cas » pour cette étude sera abordée dans la première section et les références à propos du thème choisi qui se tourne autour du contrôle interne et la maîtrise des risques seront exposées dans la section suivante.

Le deuxième chapitre sera dédié à la méthodologie adéquate pour cette étude et nécessaire pour arriver à l'aboutissement de ce mémoire. Partant de la méthode pour la collecte et la recherche des informations au procédé suivi pour le traitement de ces informations recueillies.

# **CHAPITRE I - CADRAGE PRATIQUE ET THEORIQUE**

Cette étude n'a pas pu aboutir sans avoir effectué une descente sur terrain afin de privilégier l'aspect pratique du thème étudié. Ce premier chapitre justifiera donc d'une part la présentation générale de la société qui est la Caisse d'Epargne de Madagascar et d'autre part un cadrage théorique nécessaire pour appréhender et anticiper déjà sur le thème choisi.

## **Section 1- Présentation de l'entité**

Pour mener à bien ce mémoire, la connaissance de l'entité est prépondérante. Cette section comporte deux (2) sous section notamment, la description générale de la Caisse d'Epargne de Madagascar et la description de la Direction de Contrôle Interne dans laquelle s'est déroulée la collecte des informations durant le stage.

### **1-1- Description de la CEM**

Cette description comprend l'identification juridique de la caisse d'épargne de Madagascar (CEM), ses objectifs, ses activités ainsi que les produits de la collecte d'épargne.

#### **1-1-1- Aspect juridique**

La Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) est une Société Anonyme (SA) au capital social de 5 460 000 000 MGA dont l'actionnaire est l'Etat Malagasy (100% du capital) et son siège se trouve au 21, rue Karija Tsaralalàna, Antananarivo 101. Son domaine d'intervention est limité à la collecte d'épargne et au placement des fonds collectés. Elle est dénommée socialement « CEM SA » et est immatriculée auprès de la Registre du Commerce et des Sociétés (RCS) sous le numéro 2006/800449 délivré le 30 Mai 2006. Son numéro statistique est 65 123 2006 010 338, et son Numéro d'Identification Fiscal ou NIF est 105013328.

#### **Figure 1:Logo de la CEM**



Source : CEM

### **1-1-2- Objectifs et activités de la CEM**

L'un des objectifs attendus pour n'importe quel secteur d'activité est la réalisation d'un résultat favorable d'une année à l'autre. Pour la CEM, son objectif principal est de permettre un accès facile aux services financiers au plus grand nombre de la population dans tout Madagascar.

Entre autre, la CEM vise d'autres objectifs notamment de contribuer au développement de Madagascar ; de promouvoir la collecte de l'épargne en la rémunérant afin de permettre aux clients d'économiser ; de satisfaire les clients en diversifiant les produits qu'elle offre afin de rester leader et compétitif sur le marché financier et d'atteindre toute la population malgache en élargissant son réseau par la création de nouvelles agences.

Compte à ses activités, ses principales activités sont notamment de collecter les épargnes des citoyens malgaches et offrir à la population le moyen de placer en sécurité ses revenus et de faire fructifier les fonds collectés en le déposant auprès du trésor public sous forme de CDC ou de BTA ou les mettre à la disposition de la Western Union, mais aussi de promouvoir l'épargne individuelle, de mettre une gamme de service financière à la disposition du public, et enfin de participer aux marchés financiers.

Par ailleurs, depuis le 03 Aout 1998, la CEM est devenu le premier représentant de Western Union (WU) à Madagascar. La WU offre quatre sortes de transfert qui sont :

- le will-call : transfert d'argent d'une personne à une autre ;
- le quick-pay : transfert d'argent d'une personne à une société ;
- le quick-cash : transfert d'argent d'une société à une personne ;
- le blank-deposit : transfert d'argent d'une société à une banque.

A noter que seul le produit will-call est opérationnel à Madagascar, et du fait de la dépréciation de l'Ariary par rapport aux devises étrangères, le client ne peut que recevoir de l'argent de l'étranger.

### **1-1-3- Produit de la collecte d'épargne**

Pour effectuer la collecte d'épargne, la CEM-SA utilise trois produits à savoir le compte Livret d'Épargne ou CLE ; le Compte Spécial Épargne ou CSE et le Compte Spécial Retraite ou CSR. Chaque produit possède chacun sa propre spécificité et ses conditions d'ouverture.

a) Le Livret d'Épargne

Le compte Livret d'Épargne est un compte accessible à tous et il constitue le principal produit de la CEM. Le niveau de l'épargne collectée par le Livret d'Épargne excède les 80% de la masse des ressources de la CEM. Le compte Livret d'Épargne est segmenté en trois livrets différents selon la catégorie de la clientèle cible :

- Le Livret d'Épargne Sombiniaina
- Le Livret d'Épargne Mihary
- Le Livret d'Épargne Mitsimbina

**Le livret d'Épargne Sombiniaina**

Il est destiné à la clientèle de 0 à 15 ans avec un montant minimal de dépôt de 5 000 Ariary et un montant maximum illimité. C'est un compte bloqué jusqu'à ce que le client atteigne l'âge de 16 ans révolu. La rémunération des dépôts offerte à la clientèle se fait par un taux d'intérêt annuel variable indexé au taux d'intérêt d'un compte stable du livret Mitsimbina.

**Le livret d'Épargne Mihary**

Il est destiné au jeune de 16 à 25 ans avec un montant minimal de dépôt de 5 000 Ariary et un montant maximum illimité. Ce compte offre au client une possibilité de retrait tout en gardant dans le compte un solde minimal de 5 000 Ariary. La rémunération des dépôts offerte à la clientèle se fait par un taux d'intérêt annuel variable indexé au taux d'intérêt d'un compte stable du livret Mitsimbina.

**Le livret d'Épargne Mitsimbina**

Il est destiné à toute personne supérieure à 25 ans et à toutes personnes ne désirant pas entrer dans les autres catégories de livret. Il n'y a pas de dépôt minimum exigé et son montant maximum est illimité. La rémunération des dépôts offerte à la clientèle se fait par un taux d'intérêt annuel variable.

b) Le Compte Spéciale Épargne (CSE)

Le CSE est un compte épargne à terme matérialisé par un titre de placement moyennant un montant minimum de 10 000 000 Ariary. La durée d'échéance s'étale sur au moins 3 mois renouvelable. Le taux d'intérêt accordé à la clientèle est négociable et dépend du taux de Bon du Trésor par Adjudication (BTA) de la Banque Centrale de Madagascar. La

fixation du taux d'intérêt accordé à ce compte varie en fonction du montant et de la durée du placement.

c) Le Compte Spécial Retraite (CSR)

Ce compte est une caisse de retraite supplémentaire à la CNaPS pour les salariés des services publics ou privés. C'est une assurance de la vieillesse. On distingue deux (2) types de comptes à savoir :

**Le Compte Spécial Retraite Entreprise (CSRE)** qui est un compte fonctionnant par un prélèvement mensuel effectué sur le salaire de l'employé, et selon le protocole d'accord entre la CEM et l'employeur. Ce protocole d'accord définit tous les termes et les spécificités du compte pour chaque entreprise contractante. Les taux d'intérêt est fonction des cotisations et du BTA et la capitalisation des intérêts se fait annuellement.

**Le Compte Spécial Retraite Particulier (CSRP)** qui est un compte destiné aux particuliers non-salariés d'entreprise, le versement régulier mensuel n'étant pas exigé. Toutefois, une cotisation minimale annuelle de 36 000 Ariary est exigée aux détenteurs du compte. Les autres conditionnalités sont les mêmes que celles exigées pour le CSRE.

d) Le placement des épargnes collectées

Un placement, est le fait de bloquer pendant une certaine durée un certain montant d'épargne dans une opération financière pouvant apporter un gain. Pour faire fructifier les fonds collectés, la CEM procède à trois types de placements :

- **Le Compte de Dépôt et de Consignation (CDC)** : c'est un compte courant placé au Trésor Public et rémunéré par un taux d'intérêt fixé à partir du taux de base de la Banque Centrale de Madagascar. Avant, la CEM était dans l'obligation de déposer ses fonds auprès de cette institution mais depuis 1995 avec son statut de Société Anonyme, elle ne doit plus se soumettre à cette obligation.

- **Le Bon de Trésor par Adjudication (BTA)** : c'est un titre de créance émis par le Trésor Public et pour lesquels la Banque Centrale de Madagascar (BCM) fait appel à des prêteurs d'argent. Le marché du BTA offre ainsi aux agents ayant des excédents de liquidité



de nouvelles opportunités de placement à court terme leur permettant de pratiquer une gestion active de leur liquidité. Ce placement est productif d'intérêt auprès de la BCM.

Pour ce compte, le déposant propose le taux de placement. Mais le taux final déterminé est fixé par la loi de l'offre et de la demande par rapport à l'intérêt demandé par tous les déposants. Ainsi, si ce taux ne coïncide pas avec celui proposé par le déposant, son offre n'est pas acceptée.

- *Le placement dans des dépôts à terme* auprès des banques primaires ou des microfinances.

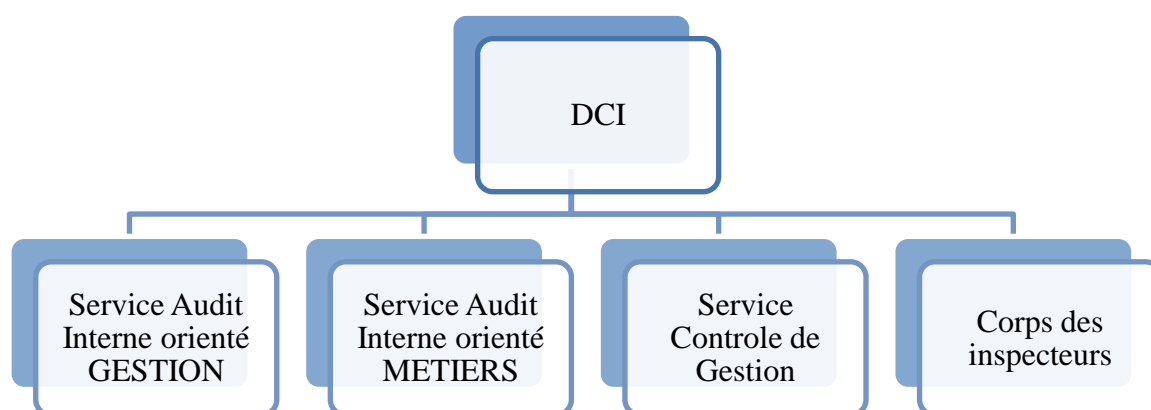
## **1-2- Présentation de la Direction de Contrôle Interne**

C'était au sein de la Direction du Contrôle Interne que s'est déroulé la collecte de toutes les informations nécessaires réunies dans cet ouvrage. C'est la raison pour laquelle la présentation de cette direction est indispensable.

### **1-2-1- Structure de la Direction du Contrôle Interne**

La DCI est un organe qui exécute et contrôle la régularité de l'administration. La DCI détient un rôle essentiel dans le fonctionnement des activités de la société. La Direction du Contrôle interne a, sous sa supervision, quatre services collaborant ensemble pour le bon fonctionnement de leur travail ainsi que pour l'atteinte de ses objectifs. Ci après l'organigramme de la DCI.

**Figure 2: Organigramme de la Direction du Contrôle Interne**



*Source : Caisse d'épargne de Madagascar*

### **1-2-2- Objectifs et missions de la direction**

La DCI est sous l'autorité de la Direction Générale et est directement rattachée à celle-ci (Cf. Annexe 2 : Organigramme générale de la CEM). Elle a la responsabilité de faire des rapports auprès de la Direction Générale.

L'objectif principal de la direction est de contribuer à l'apport de la valeur ajoutée pour la société. Pour pouvoir atteindre son objectif, elle doit, en premier lieu, jouer un rôle de conseiller auprès des organismes de la société par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. En second lieu, jouer un rôle d'auditeur et de contrôleur en exécutant les missions d'auditeur interne relatifs aux normes d'audit, ainsi qu'en assumant une mission de mesure de performance et de gestion prévisionnelle.

Par ailleurs, la DCI est une direction indépendante, impartiale et objective dans l'accomplissement de son activité. La mission principale de cette direction étant l'application de façon professionnelle et permanente du manuel d'Audit interne. Pour cela, elle doit entre autres exécuter la mission d'audit interne relative aux normes d'audit, assister l'auditeur externe dans le cadre de leur intervention, détecter la faiblesse de contrôle interne et proposer des mesures de redressement, mais aussi de mesurer la performance de l'entité dans son ensemble, effectuer la gestion prévisionnelle, présenter les résultats d'audit aux audités et tester les recommandations, rédiger le rapport d'audit interne, planifier le suivi et les plans d'actions.

### **1-2-3- Services au sein de la direction**

La DCI a établi plusieurs procédures à titre de contrôle à priori. Plusieurs organes de contrôle sont placés pour une telle tâche notamment le SAIG, le SAIM, le SCG, et enfin le Corps des inspecteurs.

Le *Service de l'Audit Interne orienté Gestion* (SAIG) est un des services de la DCI qui s'occupe du contrôle interne au sein de la société. Il est plus orienté vers l'aspect financier pour réaliser l'audit financier et comptable. Son objectif est donc d'effectuer des missions d'audits financiers et comptables, ainsi que de fiabiliser les données comptables afin de donner une image fidèle sur la situation financière de la CEM en faisant respecter le principe de sincérité, de régularité et d'exhaustivité par l'ensemble des organismes de la société.

Le ***Service de l'Audit Interne orienté Métier*** (SAIM) s'occupe, de plus près, de l'audit opérationnel de la CEM. Par définition, l'audit opérationnel est l'examen systématique des activités d'une société en fonction de ses finalités et objectifs, en vue d'évaluer l'organisation et les réalisations, et de faire des recommandations d'améliorations. Les objectifs de ce services sont alors de réaliser les missions d'audits opérationnels, d'assurer la pertinence et la performance des moyens et des organisations mises en place.

Le ***service de Contrôle de gestion*** (SCG) est considéré comme un support de pilotage stratégique de l'entreprise. De ce fait, le contrôleur de gestion assure un rôle de technicien, d'animateur et de conseil en accompagnant les responsables dans leurs actions et de les maintenir dans le cap des objectifs généraux. Entre autre, le service assure la mesure de performance et la définition des objectifs par centre de profit, l'analyse de la rentabilité de chaque produit et service. Il élabore aussi les stratégies de développement, définit les objectifs globaux en matière de contrôle de gestion et analyse les écarts entre les objectifs et les réalisations.

Le ***corps des inspecteurs-vérificateurs*** est chargé de vérifier la conformité, l'efficacité et la sécurité des opérations effectuées, ils mènent des missions globales, thématiques ou transversales pour assurer le respect de la réglementation externe et des procédures internes, émettre un diagnostic sur le niveau de maîtrise des risques, évaluer l'efficacité du fonctionnement des entités auditées.

Cette première section nous a présenté le cadrage pratique concernant l'entité dans laquelle la collecte des données a été effectuée pour la préparation de ce mémoire. Elle a fait apparaitre, d'un coté, la présentation de la Caisse d'Epargne de Madagascar en général et de l'autre coté, la description de la direction du contrôle interne ou DCI. Passons maintenant dans la section suivante qui illustre le cadrage théorique sur le thème en question qui est le contrôle interne et les fonctions indissociables du contrôle interne.

## **Section 2- Cadrage théorique**

Le cadrage théorique fait référence aux apprentissages et théories sur le contexte de l'étude pour familiariser les lecteurs sur le thème tout au long de cette étude. Elle donne ainsi une première constatation concernant les informations sur la recherche en question. Cette section interprète donc la notion sur le contrôle interne et les fonctions qui évaluent son efficacité.

### **2-1- Généralité sur le contrôle interne**

Toute organisation doit se fixer des objectifs, mais pour les atteindre, elle est confrontée à une multitude de risques dont le contrôle interne doit garantir la maîtrise. Cette sous section présentera ainsi une généralité sur le contrôle interne en fournissant les définitions, les composantes, ainsi que les principes généraux du contrôle interne.

#### **2-1-1- Définitions**

Le contrôle interne est un dispositif de surveillance et de sécurité, intégré dans les processus opérationnel, mis en place pour la prévention, le suivi et la maîtrise des risques d'une entreprise. Il est également constitué de l'ensemble des moyens et procédures mis en place pour avoir une bonne maîtrise des activités afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Selon les Ordres des Experts-Comptables dès 1977<sup>5</sup> :

*« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »*

Cette définition est relayée :

D'une part, par celle du « Consultative Committee of Accountancy » de Grande-Bretagne donnée en 1978 : *« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion*

---

<sup>5</sup> Bernard Grand., Bernard Verdalle, « *Audit Comptable et Financier* », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, 1999, Paris, page 63

*sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées<sup>6</sup>. »*

Et d'autre part, par celle de « l'American Institute of Certified Public Accountants », en la même année 1978 : « *Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et Procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction<sup>7</sup> ».*

Il ressort de toutes ces définitions les objectifs assignés à un bon contrôle interne à savoir la recherche de la protection du patrimoine ; la fiabilité des informations financières ; l'application des instructions de la direction; et l'efficacité opérationnelle des opérations et l'amélioration des performances.

### **2-1-2- Bases du contrôle interne**

Le contrôle interne est « un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur »<sup>8</sup>.

Pour une bonne maîtrise des activités, il est jugé nécessaire de réunir cinq éléments essentiels: ils réunissent les conditions indispensables pour un bon contrôle interne. Les composants de base du contrôle interne, présentés sous la forme d'une pyramide, comportent de la base au sommet :

***L'environnement de contrôle*** traduisant la culture de l'organisation et qui doit être favorable pour que la mise en place d'un contrôle interne satisfaisant ne rencontre pas d'obstacles. L'environnement de contrôle est le fondement d'un contrôle interne efficace, garantissant discipline et structure pour l'entité. L'environnement de contrôle inclut les fonctions de gouvernance d'entreprise et de direction ainsi que les attitudes, les connaissances et les

---

<sup>6</sup> RENARD Jacques « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7ème édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 135

<sup>7</sup> RENARD Jacques « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7ème édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 135

<sup>8</sup> COOPERS & LYBRAND/IFACI, « *La nouvelle pratique de contrôle interne* », Paris, Les Editions d'Organisations, 2000, pages 24

actions des personnes constituant le gouvernement d'entreprise et la direction, au sujet du contrôle interne et de son importance dans l'entité ;

**Une évaluation des risques** afin de bien les connaître pour être en mesure de les maîtriser. Le processus d'évaluation des risques fournit à la direction les informations requises pour déterminer quels sont les risques de fraude et les risques liés à l'activité qui devraient être gérés ainsi que les actions à entreprendre (le cas échéant).

**Des activités de contrôle** lesquelles regroupent les dispositifs spécifiques jugés nécessaires pour faire échec aux risques. Les activités de contrôle sont donc les règles et les procédures qui permettent de s'assurer que les directives de la direction sont appliquées. Ces contrôles visent les risques qui, s'ils n'étaient pas atténués, menaceraient la réalisation des objectifs de l'entité.

**Une information et une communication** satisfaisantes. Le système d'information (qui inclut le système comptable) est constitué des procédures et systèmes d'enregistrements mis en place pour initier, enregistrer, traiter, et rendre compte des opérations de l'entité et d'assurer l'obligation de rendre des comptes en ce qui concerne les actifs, les passifs, et les capitaux propres.

**Un pilotage** de l'ensemble par chaque responsable à son niveau. Le pilotage ou la surveillance assure l'évaluation permanente de l'efficacité de l'exécution du contrôle interne. L'objectif est de s'assurer du bon fonctionnement des contrôles et, le cas échéant, d'entreprendre les actions correctives qui s'imposent. La direction réalise le suivi des contrôles à travers des activités continues, des évaluations ponctuelles ou une combinaison de ces deux moyens.

En outre, l'organisation de la société doit avoir les principaux éléments suivant:

- **l'établissement d'un organigramme** qui fixe la place de chacun et de chaque service dans la hiérarchie de l'entreprise ;
- **le manuel des procédures** qui décrit les circuits en terme généraux ou de manière détaillée ;
- **la séparation des fonctions** qui implique une répartition des tâches entre plusieurs entités de telle manière que la prise de décision, l'exécution, l'enregistrement comptable et le contrôle soient à chaque fois assumés par des fonctions ou personnes différentes;

- ***la compétence et intégrité du personnel*** qui conditionne l'efficacité de contrôle interne ;
- ***le recueil des flux d'information*** qui retrace l'origine, la circulation et la destination des informations et de leur support ;
- ***la définition de la configuration des supports d'information.***

### **2-1-3- Principes généraux du contrôle interne**

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante :

#### **1. Principe d'organisation**

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être : préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée et doit comporter une séparation de fonctions convenable.

La règle de séparation de fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule : des fonctions de décisions ou opérationnelles, des fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens, les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information), des fonctions de contrôle, ou même simplement deux d'entre elles. Un cumul de ces fonctions favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation

#### **2. Principe d'intégration**

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques, des moyens techniques appropriés.

Les *recoupements* permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignements émanant des sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes.

Les *contrôles réciproques* consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus.

Les *moyens techniques* recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent, autant que faire se peut, l'intervention humaine et par voie de conséquence les erreurs, les négligences et les fraudes.

### 3. Principe de permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ces systèmes.

### 4. Principe d'universalité

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. C'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir des personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés, ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne.

### 5. Principe d'indépendance

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Comme par exemple, les procédés informatiques n'éliminent pas certains contrôles intermédiaires

### 6. Principe d'information

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

- La *pertinence* signifie qu'une information doit être adaptée à son objet et à son utilisation. Elle doit être disponible et accessible dans le temps et les lieux voulus ;
- L'*utilité* veut dire que l'information utile est une information qui répond à une question posée ou permet de prendre une décision en connaissance de cause ;
- L'*objectivité*, c'est-à-dire que l'information ne doit pas avoir été déformée volontairement dans un but particulier ;
- La *communicabilité*, l'information communicable est celle dont le destinataire peut tirer clairement sans ambiguïté les renseignements dont il a besoin ;
- La *vérifiabilité* signifie qu'une information vérifiable est une information dont il est possible de retrouver les sources.



## 7. Principe d'harmonie

On entend par pratique d'harmonie l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. C'est un principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

En outre, différentes fonctions utilisent le contrôle interne comme des moyens dans leur mission et d'autres comme l'objectif et la finalité même de la fonction.

### 2-2- Fonctions d'audit du contrôle interne

Les fonctions qui sont chargées de l'évaluation du contrôle interne sont en générale indépendante de l'entité elle-même. Par définition, l'audit est la forme moderne de « contrôle », de « vérification », d'« inspection », de « surveillance ». L'audit peut être interne ou externe à l'entreprise ou les deux à la fois. Chaque forme est régie à des objectifs et missions différentes au sein d'une entreprise.

#### 2-2-1- Audit interne

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. L'audit interne est une fonction récente mais il prend déjà une large importance dans la conduite d'une organisation. Les normes professionnelles d'audit interne (Cf. Annexe 6 : Code de déontologie, normes professionnelles, démarches d'audit interne) sont élaborées par l'**Institut des Auditeurs Internes ou Institute of Internal Auditors (IIA)**. On ne peut que commenter sa définition :

*« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.<sup>9</sup> »*

Cette définition montre que l'audit interne est une fonction d'assistance exercé par un professionnel indépendant dans l'organisation en vue d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise tout en évaluant la qualité du dispositif de contrôle interne et de formuler des recommandations nécessaires en vue de son amélioration.

---

<sup>9</sup> RENARD Jacques « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7<sup>ème</sup> édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 73

L'Audit Interne assure donc une double fonction :

D'un côté, *une fonction de sécurité* car l'audit interne contribue, par ses vérifications et par ses analyses, à l'information de la Direction Générale et des managers opérationnels et fonctionnels, sur le degré de maîtrise des processus et le niveau d'efficacité de l'organisation interne de l'entreprise et de l'autre côté, *une fonction de progrès* car cette fonction participe par ses études et par ses réflexions, à l'identification et à la conception des mesures correctives et des améliorations souhaitables, tant des dispositifs et des procédures de contrôle interne en vigueur, que des modes de prise des décisions pratiqués dans l'organisation.

L'audit interne évalue le contrôle interne de l'entreprise, c'est à dire les modes d'organisation et de travail ainsi que les dispositifs de contrôle qui doivent permettre de maîtriser la gestion. Il doit à ce titre effectuer des examinations au niveau de la fiabilité et la qualité des informations financières et opérationnelles, du systèmes et procédures qui ont pour objet d'assurer le respect des politiques, des plans et des directives internes, ainsi que les lois et des réglementations administratives et vérifier que l'organisation s'y conforme..

Dans l'exercice de leur fonction, les auditeurs internes sont astreints à des règles d'éthique et de déontologie. (Cf. Annexe 6 : Code et déontologie, normes professionnelles, démarche d'audit interne).

### **2-2-2- Audit comptable et financier**

L'audit comptable et financier est un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la fidélité avec laquelle les comptes annuels d'une entité traduisent sa situation à la date du clôture et ses résultats pour l'exercice considéré en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entité a son siège. Le but d'un audit est de renforcer le degré de confiance des utilisateurs présumés des états financiers.

Selon la norme internationale d'Audit ISA 200 de l'IAASB de l'IFAC<sup>10</sup>: « l'objectif d'un audit d'états financiers est de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable applicable».

---

<sup>10</sup> ISA200-FR-29juin 2006, version PDF

La vérification indépendante des états financiers est perçue comme étant un examen suffisamment étendu effectué dans le but d'exprimer une opinion sur la fidélité avec laquelle ces états présentent sa situation financière, les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour un exercice terminé à une date donnée selon les règles comptables appropriées communiquées au lecteur.

La mission des auditeurs comptables et financiers est, dans une société, donc de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, l'audit est un examen visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle de l'entreprise. Les auditeurs doit effectuer un audit selon les normes professionnelles d'audit (Cf. Annexe 7 : Normes professionnelles d'audit externe).

Cette deuxième section nous a étalé le cadrage théorique sur le thème choisi. Elle a fait apparaître, en premier lieu, la généralité sur le contrôle interne qui est le mot clé de cet ouvrage et dans un second lieu, les fonctions qui sont indissociable aux dispositifs de contrôle interne. Le contrôle interne apparaît comme un moyen pour l'audit externe alors qu'il est un objectif pour l'audit interne. Poursuivons cette étude dans la présentation de la méthodologie de recherche ou la démarche pour la collecte et le traitement des données.

## **CHAPITRE 2- METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La méthode est la démarche organisée rationnellement pour aboutir aux résultats. Ce deuxième chapitre exposera la méthodologie effectuée pour cette étude afin de vérifier les hypothèses énoncées au début de ce mémoire. Ce chapitre comportera donc la méthode qui servait pour la cueillette des informations ainsi que la méthode pour le traitement des données.

### **Section 1- Méthode de collecte des données**

La démarche de la collecte des informations a consisté dans un premier temps à la fréquentation des bibliothèques pour lire les ouvrages relatifs à la recherche et à l'approfondissement des recherches à l'aide des informations provenant de l'internet, afin d'étendre nos idées et d'en former les hypothèses de recherche.

#### **1-1- Déroulement de la collecte des informations**

Cette sous section comportera le déroulement de la collecte des premières informations consistant notamment à consulter des documents concernant le thème et la recherche sur internet des différents mots clés.

##### **1-1-1- Consultation des documents**

Dans le souci de répondre aux multiples questions qui ont été posées et pour faire face aux principales hypothèses, outre les notions acquises en cours, des recherches sur différents sites web et la fréquentation des bibliothèques ont été effectuées dans le but d'enrichir nos connaissances sur le thème.

Les documentations concernant la CEM, les ouvrages des anciens étudiants, les ouvrages sur les dispositifs de contrôle interne des auteurs, les fiches de lecture trouvées sur le web ont été exploré pour pouvoir entretenir cet ouvrage et d'élargir largement notre notion parmi une gigantesque source d'information. Ces documents ont secouru aussi à l'approfondissement des connaissances acquises durant les années de cours en salle mais aussi permis de découvrir d'autres idées provenant du monde entier sur la recherche.

##### **1-1-2- Recherche sur internet**

L'internet est un des plus grands réseaux informatiques mondiaux. Il est rapide, facile à y accéder, moins coûteux, et sert à faire un choix de l'information parmi une gigantesque

source d'information. De la sorte, la possibilité qu'offre internet a permis de bénéficier de la plus gigantesque source d'information.

En effet, l'internet était d'une grande utilité pendant la préparation de ce mémoire car il permet d'élargir grandement le champ de nos recherches. L'internet nous a donné l'occasion de découvrir plus de renseignements venant du monde entier sur le concept et la notion du contrôle interne et ses composantes d'une part, pour approfondir les connaissances acquises et les informations recueillies et d'autre part, pour plus d'information sur la Caisse d'Epargne de Madagascar et les établissements financiers.

## **1-2- Techniques de recherche des informations**

Les documents cités précédemment n'ont abouti à rien sans l'aide des quelques techniques pour la cueillette car ils servaient juste à faire comprendre les notions sur le domaine à étudier et les démarches à suivre. Ainsi, les techniques les complètent en entrant dans le cœur du sujet, en accomplissant les travaux directement afin de constater les faits et la réalité sur le terrain.

### **1-2-1- Descente sur terrain**

Le stage est une étape importante et enrichissante de plusieurs formations. Un stage permet un premier contact avec le marché du travail et pour les étudiants préparant leur diplôme, il permet de recueillir des informations pour leur rédaction en s'intégrant dans l'univers du travail et en participant à tous les travaux opérationnels de l'organisation. Un stage permet la mise en pratique des apprentissages théoriques et une exploration de compétences et d'intérêts, sur le plan personnel et professionnel.

La descente sur terrain par l'intermédiaire d'un stage au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar pendant 3 mois était un des meilleurs outils de collecte rapide d'information car d'une part, il a permis d'appliquer les théories appris durant ces années universitaires et voir la réalité sur le terrain et d'autre part, il a permis à un étudiant d'anticiper déjà dans le monde du travail en s'intégrant dans la culture d'entreprise.

### **1-2-2- Entretien et questionnaires**

Tout d'abord, l'entretien est une entrevue entre deux personnes dont laquelle un individu A déploie toute une stratégie orale pour extraire d'un individu B l'information qu'il détient, le questionnaire par contre est une liste de question de différentes formes

(questionnaire ouvert ou fermé) qui sont posées oralement ou par écrit en vue de recueillir des informations sur un sujet particulier.

L'entretien est toujours utile dans une étude à travers les questionnaires. En effet, ces deux techniques ont été adoptées car elles visent à obtenir le maximum d'informations sur la personne interrogée et sa facilité d'élaboration et d'analyse permet aussi de recueillir auprès des personnes qualifiées des renseignements utiles à la recherche. Au cours de cette études, ces questionnaires (Cf. Annexe 12 : Guide d'entretien), au moyen d'un entretien, ont été posés auprès de la direction et du chef de service de la Direction de Contrôle Interne pour une qualité de réponse vu qu'ils sont plus expérimentés coté règlement et responsabilité de son service.

### **1-2-3- Observation directe**

Une observation est une constatation des faits sur le terrain après une analyse des documents concernant la fonction à observer. C'est une technique classique qui peut se faire avant l'entretien ou le questionnaire proprement dit mais elle peut également s'effectuée simultanément avec ces deux (2) techniques citées auparavant.

Pendant ces 3 mois de stage, après consultation des documentations et les entretiens à l'égard des responsables, la démarche procède à l'observation directe de chaque catégorie d'emploi au sein de la Direction de Contrôle Interne ou (DCI) afin de déterminer clairement et précisément les tâches mais aussi d'apercevoir les systèmes de contrôle interne et de constater les défaillances. Des informations sont retenues avec notre participation dans la réalisation de quelques tâches.

Cette section a mis en exergue les méthodes de collecte des données notamment la consultation des documents ainsi que les outils et techniques utilisés pour parvenir aux bouts du mémoire. Pourtant ces informations ne servent à rien sans que leurs traitements s'opèrent de façon préalable. En conséquence, la seconde section de ce chapitre conduit aux méthodes nécessaires pour le traitement de ces informations.

## **Section 2- Méthode de traitement de données**

Le traitement des données collectées nécessite une démarche au préalable puisque le choix de la méthode s'enchaîne avec les analyses effectuées dans la deuxième partie de cet ouvrage. Comme méthode de traitement de données, la charte de contrôle interne et la méthode SWOT sont les plus adéquates pour cette étude.

### **2-1- Charte de contrôle interne**

La charte de contrôle interne décrit l'organisation du contrôle interne qui s'appuie sur l'ensemble des acteurs d'une entité. De ce fait, chaque salarié de l'entreprise doit être un contributeur actif du contrôle interne. L'organisation du contrôle interne repose sur trois (3) niveaux de contrôle notamment le contrôle de premier niveau, le contrôle de deuxième niveau, et le contrôle de troisième niveau.

#### **2-1-1- Contrôles de premier niveau**

Le contrôle de premier niveau dont la responsabilité incombe à la Direction, se compose d'une unité organisationnelle spécialisées qui assurent la mise en place de systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Ainsi, les principes d'organisation et les règles de procédures doivent être conçus de façon à constituer un premier degré véritablement efficace.

Ces principes s'organisent autour d'un recensement exhaustif des fonctions (commerciales, administratives, financières et autres exercées au sein de la banque), d'un inventaire des risques liés à chacune de ces fonctions, et enfin une stricte séparation des tâches.

Dans ce cadre, les acteurs du premier niveau ont la responsabilité de mettre en place une surveillance permanente de la régularité, de la sécurité et de la validité des opérations que les autres services effectuent au titre de leurs activités.

En pratique, le contrôle de premier niveau s'intègre dans les processus opérationnels et fonctionnels pour en assurer le déroulement correct. Il vise à assurer l'exactitude et la conformité des opérations, le déroulement correct des procédures et leur adéquation à la nature des opérations et des risques qui y sont associés.

### **2-1-2- Contrôles de deuxième niveau**

Les contrôles de deuxième niveau sont organisés à un niveau hiérarchique supérieur. Ceux-ci retrouvent tous ceux effectués par des services n'ayant pas généré eux-mêmes les opérations ou les procédures. Ainsi, la fonction de contrôle de deuxième niveau est responsable des contrôles permanents ainsi que de la conformité. Chaque supérieur hiérarchique dispose de l'autonomie, des moyens humains et techniques nécessaires à la réussite de ses missions.

Le contrôle de deuxième niveau a pour objectif principal de s'assurer du respect des procédures mises en place dans le cadre du contrôle permanent et en d'autre mot de s'assurer de la bonne exécution des contrôles de premier niveau.

Le responsable du contrôle permanent a pour mission, dans le cadre de ses responsabilités de management, d'organiser des contrôles réguliers. Ceux-ci doivent être effectués dans chaque département régulièrement. A l'issue de la vérification, le contrôle permanent émet un constat qu'il rapporte à la direction générale ainsi qu'au responsable du département concerné.

### **2-1-3- Contrôle de troisième niveau ou contrôle périodique**

Le contrôle de troisième niveau est le contrôle périodique ou ponctuel des opérations assurées par l'audit interne. Les missions d'audit sont effectuées chaque année. Les auditeurs ont pour mission d'assurer une évaluation indépendante de la qualité et de l'efficacité du système de contrôle interne et notamment son adéquation à la nature des risques liés aux opérations. Cela consiste à veiller sur l'efficacité des contrôles destinés à garantir une mise en application correcte des processus.

Les activités d'audit interne comprennent des audits directs des structures opérationnelles, comme définis dans le plan d'audit annuel, afin de ménager un accès continu aux informations nécessaires à l'identification des risques et à l'efficacité des contrôles sur ces risques. La fonction indépendante des fonctions de contrôle interne et de conformité permet de contrôler toutes les activités de l'entreprise.



## 2-2- Analyse SWOT

L'acronyme SWOT désigne quatre (4) mots anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. L'acronyme anglais est majoritairement utilisé bien qu'il y ait un équivalent français, soit l'analyse FFOM pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

L'analyse SWOT est un outil de diagnostic stratégique, fréquemment utilisé, qui permet d'analyser l'environnement externe et interne d'une organisation, d'une entreprise ou des marchés en marketing. Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'organisation en les représentant dans une matrice pour une meilleure visibilité.

La matrice SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) est le choix adapté pour cette recherche car cette matrice va identifier les forces et faiblesses internes de la société étudiée dans son organisation du système de contrôle interne mais aussi de repérer les opportunités à saisir et les menaces ou les risques potentiels que cette entité doit affronter.

La représentation de la matrice se présente dans la figure ci après.

**Figure 3 : Représentation de la matrice SWOT**



*Source : Représentation de la matrice sur internet*

### **Les axes internes :**

Ils recensent les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées. Elles concernent généralement les ressources humaines, les savoirs-faires détenus, les outils de gestions, les systèmes d'informations, etc.

Les forces représentent les atouts, les ressources possédées, les compétences détenues par l'organisation conférant des avantages. Inversement, les faiblesses sont les points négatifs, les manques au regard des facteurs clés de succès nécessitant une marge de progrès.

### **Les axes externes :**

Ils énumèrent les éléments qui ont un impact possible sur l'entreprise.

Les opportunités sont les zones de potentiel à développer c'est-à-dire les facteurs positifs de l'environnement auxquels l'entreprise peut tirer parti. Les menaces représentent certains changements en cours ou à venir, des impossibilités, des limitations ou encore toutes sortes de problèmes extérieurs pouvant avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprises.

Cette deuxième section a mis en évidence les méthodes de traitements des informations recueillies au cours de la descente sur le terrain. Elle a fait apparaitre, en premier lieu, la charte de contrôle interne qui est une démarche utilisée pour distinguer le degré de contrôle qui se trouve au sein d'une entreprise et dans un second lieu, la méthode d'analyse SWOT qui permet d'identifier les facteurs qui affectent l'organisation de l'intérieur et de l'extérieur.

### **Conclusion partielle**

Cette première partie a permis de situer le mémoire dans son contexte en utilisant l'entreprise comme outil de travail et matériel de base et en exploitant les théories de contrôle interne comme paramètre de référence.

Le premier chapitre a présenté d'une manière générale dans la présentation de l'entité ainsi que la direction du contrôle interne dans laquelle la collecte des informations et la pratique sur terrain ont été effectuées. Aussi, les points clés concernant le thème qui est le contrôle interne est présenté. Le contrôle interne l'élément de base pour la maîtrise des risques.

Le second chapitre a décrit la méthodologie de collecte et de traitement des données. Pour la collecte, des documentations sont consultées, des recherches sur internet sont effectuées et par ailleurs, d'autres techniques comme les entretiens, les questionnaires et le stage pour récolter les informations ont été utilisées. En outre, la charte du contrôle interne et l'analyse SWOT sont considérées comme les méthodes appropriées pour le traitement de ces informations.

Passons maintenant dans la partie analytique qui consiste à analyser et interpréter les données.

**DEUXIEME PARTIE-**

**ANALYTIQUE**

### **Introduction partielle**

Certaines entreprises conçoivent des outils et des dispositifs de contrôle dans tous les niveaux de l'organisation afin de prévenir les risques et d'en maîtriser. Dans cette deuxième partie, l'analyse du système de contrôle, actuellement, mis en œuvre au sein de la CEM sera procédé selon la méthodologie de la charte du contrôle interne.

Ainsi dans le troisième chapitre intitulé « cadre de contrôle actuel » présente la pratique du contrôle au sein de la société en identifiant :

Dans la première section, le système de contrôle du premier niveau composé par les dispositifs de contrôle utiles pour la prévention des risques. Ensuite, dans la seconde section, le système de contrôle de deuxième niveau et du troisième niveau présentant les fonctions de supervision du contrôle interne et les activités d'audit dans la maîtrise des risques.

Suite à ses résultats, le chapitre suivant va analyser et interpréter ces systèmes de contrôle actuels tout en mettant en évidence les forces, faiblesses de l'environnement de contrôle en interne ainsi que les opportunités et menaces provenant des environnements externes suivant la méthodologie utilisé.

## **CHAPITRE 3- CADRE DE CONTROLE ACTUEL**

Pour gérer et contrôler l'entreprise, les dirigeants doivent mettre en place un dispositif de contrôle permettant la prévention des risques et répondant aux principes de base du contrôle interne. Ainsi, dans ce premier chapitre, l'identification et l'analyse de la pratique du contrôle interne au sein de la Caisse d'Epargne est prioritaire pour pouvoir apporter des améliorations afin de permettre une mise en place d'un système de contrôle efficace dans la société.

### **Section 1- Système de contrôle de premier niveau**

Au sein du premier niveau organisationnel du contrôle, les responsables chargés de la procédure sont directement responsables de la conception des dispositifs de contrôles pour la prévention des risques. Les dispositifs écrits, les systèmes d'informations, les dispositifs physiques sont des systèmes de contrôle du premier niveau.

#### **1-1- Dispositifs de contrôle interne écrits**

Les procédures écrites, auxquelles sont soumises toutes les unités, les services, sont inclus dans certains documents tels que les notes de services, les manuels de procédures. Ces dispositifs de contrôle en matière de maîtrise des risques sont définis pour chaque domaine opérationnel, chaque service et chaque fonction, conformément à la structure organisationnelle de l'entité.

##### **1-1-1- Notes de services**

Sous des appellations différentes, les notes de services, les circulaires, les directives, les instructions sont des documents que les administrations communiquent avec leurs agents et les usagers pour exposer les principes d'une politique, fixer les règles de fonctionnement des services et commenter ou orienter l'application des lois et règlements.

En effet, les notes de service sont des consignes, des notes d'organisation interne ou des procédures du service, rédigés par la direction à l'attention de ses subordonnés, qui auront à l'appliquer. Le plus souvent, la note de service peut s'agir d'une information qui sera transmis aux agents et services concernés qui vont devoir l'appliquer, mais, la note de service doit se contenter de l'expliquer, et ne peut rien ajouter au texte.

Au sein de la CEM, les notes de services sont élaborées, le plus souvent, par la Direction générale pour informer les départements du niveau inférieurs sur leur travail. Il peut s'agir par exemple d'une note de service relatives aux frais médicaux, aux taux des produits, etc. (Cf. Annexe 5 : Exemple de note de service). Mais il peut s'agir aussi des lois et règlement intérieur que ce soit des règlements sociales sur la pratique du travail, des conventions collectives. Ces notes de services sont attribuées et destinées directement au service concerné après leur élaboration pour être aussitôt opérationnelle.

Les notes de service prennent un rôle majeur dans la société car elles sont les documentations utilisées par tous les services pour accomplir leurs taches au quotidien du fait que les manuels de procédures concernant la gestion de chaque service ne sont pas encore formalisés pour être fonctionnelles lors de notre stage au sein de la société.

### **1-1-2- Manuel de procédures**

Au niveau de la CEM, depuis Janvier 2014, un service chargé de la Méthode et procédure à été instauré pour formaliser les procédures. Ce manuel de procédure fournit les éléments nécessaires pour définir les procédures, les taches et les méthodes destinés à la gestion et à la maîtrise des activités du siège et des agences. Les procédures au sein de la CEM sont divisées en deux catégories : les procédures opérationnelles et les procédures fonctionnelles.

- **Les procédures opérationnelles**

Comme décrit dans la présentation de la société, les activités principales de la CEM consiste à la collecte des épargnes des citoyens malgaches et de faire fructifier les fonds collectés en le déposant auprès du Trésor Public sous forme de CDC ou de BTA. La société dispose quatre (4) sortes de produits notamment : le compte Livret Epargne, le CSE, CSR et le transfert d'argent Western Union. Ainsi, chaque sorte d'activités devait être décrit et formalisées dans une documentation uniforme, qui est la procédure opérationnelle, afin de mieux coordonner le travail.

Les procédures opérationnelles sont les moyens pour la gestion des activités opérationnelles de la société c'est-à-dire les procédures pour les agences et exploitations.

Il existe plusieurs procédures concernent les activités de chaque agence relatif aux comptes de chaque clients comme par exemple les *procédures d'ouverture d'un compte épargne*; les

*procédures de versement*; les *procédures de remboursement*; les *procédures de clôture des comptes*. Entre autre, il existe également les procédures de *caisse agence*, et les procédures sur les *approvisionnements des agences*.

Et suite à ces collectes d'épargnes, d'autres procédures existent pour le *placement* de ces fonds auprès du Trésor Public, de la Banque Centrales ou des Banques primaires.

- **Les procédures fonctionnelles**

En accord avec les procédures opérationnelles, les procédures fonctionnelles, par contre, concernent la définition des taches de chaque service collaborant dans la gestion proprement dite de la CEM c'est-à-dire qu'il décrit les fonctions de chaque support qui met en œuvre les activités telles que les procédures sur la fonction ressources humaines; les procédures sur la fonction commerciales ; les procédures sur la fonction administrative et financière ; les procédures concernant la direction de contrôle interne ; les procédures sur la sécurisation des dispositifs physiques ; etc.

Chaque procédures sont établies et formalisées en fonction de la base des activités de chaque agences, chaque fonctions et chaque postes ainsi que par le rassemblement des différents notes de services émanant de la Direction Générale puis recueillie et classé par le corps des Inspecteur-vérificateurs.

Ce manuel de procédure fournit, à la société, les éléments nécessaires pour définir les procédures, les méthodes et les outils destinés à la coordination des opérations au siège ainsi que dans toutes les agences. Au cours du temps, la direction de contrôle interne (DCI) veillent à ce que les politiques et procédures soient respectés d'une part, par les unités opérationnelles c'est à dire les agences, et d'autre part, par chaque service assurant la gestion en interne c'est-à-dire au sein du siège.

*Au sein de la CEM, le service chargé de la Méthode et procédure est en cours de finaliser la formalisation des manuels de procédures concernant le processus Métier et agences ou les procédures opérationnels.*

## **1-2- Système de surveillance et de sécurité**

Les procédures écrites sont des moyens permettant de définir les responsabilités de chacun, en outre, la société conçoit d'autres systèmes pour surveiller les risques. Le système



informatique et le système budgétaire sont des outils d'information le plus fiable et le plus rapide utilisé de nos jours. Ils servent pour se protéger et se défendre contre les risques et de mesurer la performance d'une société.

### **1-2-1- Système informatique**

Actuellement, la Caisse d'Epargne de Madagascar emploie un ERP<sup>11</sup> Bancaire moderne c'est à dire un progiciel de gestion intégré (PGI) dénommé Capital Global Banking (CGB) développé et commercialisé par Capital Banking Solutions. Cet ERP Bancaire est utilisé par plusieurs banques dans le monde entier (Moyen Orient, Afrique, France, Etats-Unis) et déjà utilisé par une banque commerciale à Madagascar. En outre, un autre module du CGB dénommé : Capital Banking Intelligence (CBI) est aussi fonctionnel dans la société. Voyons dans les paragraphes qui suivent leurs caractéristiques.

#### **• Caractéristique du CGB**

Le CGB est progiciel bancaire installé au sein de la CEM grâce au programme du Millenium Challenge Account. Ce nouveau progiciel de gestion intégré dénommé **Capital Global Banking** (CGB) permet de traiter et de gérer dans une base de données unique les deux fonctions capitales de la société notamment :

- les *fonctions gestions* qui se compose de la comptabilité, la trésorerie, de la gestion des stocks et des immobilisations, contrôle de gestion...et
- les *fonctions métiers ou opérationnelles* qui tournent autour des produits de la société et les clientèles.

Chaque utilisateur de ce logiciel possède son propre login et mot de passe pour avoir un accès sécurisé sur le système. En outre, le progiciel permet de générer automatiquement les écritures résultant de toutes les opérations d'exploitation effectuées par les agences. Le service Administratif et Financier utilise le système dans le traitement des informations comptables et la tenue de la comptabilité, mais aussi pour la saisie, le traitement et la mémorisation des données de la comptabilité afin de produire les états financiers, les états

---

<sup>11</sup> Un [ERP](#) - *Enterprise Resource Planning* (en français : PGI pour [progiciel de gestion intégré](#)) a pour vocation d'homogénéiser le système d'information de l'entreprise avec un outil unique qui est capable de couvrir un large périmètre de gestion dans [www.entreprise-erp.com](http://www.entreprise-erp.com), « ERP ou PGI », date de consultation 24 Novembre 2014

règlementaires, les états relatifs à l'exploitation de chaque produit. Au niveau du contrôle, la direction du Contrôle interne utilise également ce système pour le suivi des opérations de tous ces autres services qui l'exploite.

Ainsi, le logiciel CGB offre tous les avantages et gains requis puisqu'il dispose d'une base de données intégrée avec une traçabilité de toutes les opérations et génération d'écritures automatique de tous les modules vers la Comptabilité permettant de sortir des bilans journaliers.

- **Caractéristique du CBI**

Depuis 2013, la société a mis en fonction un datawarehouse : Capital Banking Intelligence (CBI). C'est un module issu de l'ERP Bancaire précédent c'est-à-dire le CGB. De la sorte, ce sont les données et les informations du logiciel Capital Global Banking (CGB) que le Capital Banking Intelligence (CBI) exploite.

Cependant, du fait de la confidentialité qui contraint les responsables lors des entretiens, nous n'avions pas pu tirer plus de connaissance sur ce module. Mais selon les responsables, le CBI est un outil qui permettait d'extraire les informations et les données issues du CGB. Aussi, le CBI est « un entrepôt de données (datawarehouse) intelligent qui procurera aux cadres et dirigeants de la CEM un outil de pilotage essentiel pour assurer plus de performance, d'efficacité dans la gestion, les contrôles et les prises de décision »<sup>12</sup>. D'après ces propos, le module CBI est un outil du contrôle de gestion, plus précisément, un tableau de bord que la direction utilise pour pouvoir contrôler et piloter les activités des exploitations ou des agences.

Entre autre, s'agissant d'un outil de contrôle et de pilotage, lors des entretiens, seules la Direction générale et le Directeur du contrôle interne exploitent le module CBI au sein de la société pour le pilotage et le contrôle des unités opérationnelles notamment les agences. Toutefois, les autres services, et plus précisément le service du contrôle de gestion, n'a pas accès à ce module alors que ce sont eux qui travaillent quotidiennement sur la mesure de la performance et le contrôle périodique des opérations de chaque agence.

---

<sup>12</sup> Document de la Caisse d'Epargne de Madagascar, 2014

### 1-2-2- Système budgétaire

Outre les outils informatiques, le système budgétaire tient d'autant plus un système de surveillance et de maîtrise des risques au sein d'une société. Ils ont pour rôle spécifique d'aider l'entreprise dans sa tentative de maîtrise du futur et sont, par définition, entièrement tournés vers l'avenir. Le processus budgétaire commence par le *système de planification* ; ensuite le *budget* qui est une prévision chiffrée de tous les éléments du plan et se termine par le *contrôle budgétaire*.

- Business plan

Le business plan ou encore plan d'affaires ou plan de développement est « *un document écrit permettant de formaliser un projet d'entreprise ou de nouvelle activité en vue d'un développement à long terme.*<sup>13</sup> » Le business plan permet ainsi de retracer les projections d'évolution de l'entreprise à long et moyen terme (de 3 à 5 ans). L'élaboration du business plan relève de la Direction générale. Ce document expose les prévisions d'activités et les programmes de développement de la société CEM pour une période de 2013 au 2015 tel que la stratégie de croissances de la société, l'analyse de l'environnement (évolution de la concurrence, crises économiques, évolution du secteur d'activité) pour déployer la stratégie, la vision et perspective, ainsi que les organisations à mettre en place par rapport à ces stratégies (moyen humain, structure de l'organigramme, système informatique, système de contrôle).

- Budget

Le budget est « *la traduction annualisée des activités prévues par la planification opérationnelle*<sup>14</sup> ». En d'autre terme, le budget constitue la synthèse chiffrée de toutes les recettes et dépenses correspondant à un programme déterminé et pour une période précise, généralement l'année avec un découpage mensuel. Le budget correspond donc à la programmation des moyens nécessaires à la réalisation du business plan.

Le budget est élaboré par la direction générale avec la collaboration du service de contrôle de gestion et de la direction opérationnelle sur la base des fonctions et des besoins de chaque service. Le service de contrôle de gestion est le premier responsable du processus

---

<sup>13</sup> [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), « dictionnaire économique et financier, business plan définition et synonyme », date de consultation le 02 novembre 2014

<sup>14</sup> FORGET Jack, « *Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », collection les mémentos finance, Editions d'organisation, 2005, page 36

d'élaboration des budgets, ce processus d'élaboration dans la société se fait d'un coté par référence au business plan et des activités projetées par la société au cours d'une période et de l'autre coté sur la base de la réalisation de l'année en cours et de l'année antérieure. Le processus d'élaboration du budget se termine par la conception du bilan prévisionnel et du compte de résultat prévisionnel.

- **Suivi budgétaire**

Le suivi budgétaire ou contrôle budgétaire est le processus de mesure et de contrôle des résultats, qui permet de rapprocher les prévisions, provenant du business plan et du budget, des réalisations. Le suivi budgétaire est le travail des contrôleurs de gestion avec la collaboration de l'audit interne. Dans cette phase, le service de contrôle de gestion effectue le suivi des imputations budgétaires et met en évidence les rubriques où se situent les écarts significatifs des prévisions par rapports aux résultats réels. Entre autre, il analyse aussi les dépassements budgétaires par rapport au budget et met en œuvre les ajustements y afférent.

### **1-2-3- Disposition physique de contrôle**

En plus des dispositifs écrits et informatiques, la CEM met en place des dispositifs de sécurisation aptes à prévenir des incidents matériels ou l'altération des programmes ou des données. Ces outils de secours sont organisés pour minimiser les risques et assurer la continuité de l'exploitation.

La CEM dispose ainsi des coffres forts au niveau des agences pour assurer la sécurité des argents déposés par les clients. Ces coffres forts sont codé et sous clé gardés les chefs d'agence qui en est le premier responsable. Entre autre, d'autres éléments de contrôle sont également instaurés comme les caméras de surveillances dans toutes les agences et tous les coins des murs aux sièges mais aussi les détecteurs de faux billets pour certaines agences de la société.

Cette première section a met en exergue les différents dispositifs de contrôle à la disposition de la CEM actuellement pour la maitrise des activités de chaque service. Elle a fait apparaitre, d'une part, les dispositifs écrits pour la responsabilité de chacun et d'autre part, les différents systèmes de surveillance. Passons maintenant dans la section suivante qui fait le contrôle de ces dispositifs du premier niveau.

## **Section 2- Système de contrôle de deuxième et troisième niveaux**

Les contrôles du deuxième et du troisième niveau participent à la surveillance permanente du dispositif de contrôle dans le but de s'assurer de son adéquation et de sa conformité avec les procédures et la politique décidée par la direction. Au sein de la CEM, diverses fonctions s'opèrent au stade du contrôle permanent du deuxième niveau et du contrôle périodique du troisième niveau.

### **2-1- Fonction de supervision du contrôle interne (2ème niveau)**

Cette première section consiste à évaluer le contrôle de premier niveau mis en place par la direction. Le *contrôle de second degré*, ou *contrôle de la direction*, est assumé par tous les chefs hiérarchiques qui se trouvent dans le secteur dont ils ont la responsabilité, et portant sur le suivi des différents risques et résultats générés par l'activité.

#### **2-1-1- Rôle des chefs dans la maîtrise des activités**

Dans l'entreprise, les chefs sont chargés du bon fonctionnement de leur service et du management des hommes afin d'atteindre les objectifs de la société. Les rôles des chefs sont différents par rapport à la structure organisationnelle d'une société, ainsi, les chefs sont assignés à des objectifs différents. Au sein de la CEM, les responsables chargés au bon fonctionnement de chaque agence sont *les chefs d'agences* et ceux chargés à la bonne gestion de chaque service qui leur appartienne sont *les chefs de services*.

- **Chef d'agence**

D'un côté, l'objectif assigné à chaque agence est généralement la collecte d'épargne pour tous les offres (produits) possibles notamment le CLE, CSE, CSR, WU et les chefs d'agences ont le devoir d'atteindre un objectif chiffré annuel par type de produit. En outre, les agences n'ont pas d'autonomie financière concernant la gestion, ils ne font que la collecte des épargnes de la clientèle mais n'a pas l'autorisation de faire fructifier les fonds par le placement, seul le siège effectue ces opérations.

De l'autre côté, face à ces objectifs, chaque chef d'agence exerce deux missions : la première consiste à définir et à mettre en œuvre une stratégie commerciale en fonction de ces objectifs chiffrés fixés par la direction selon les moyens mis à leur disposition notamment les personnels. A ce titre, ils disposent de l'autorité hiérarchique et de contrôle sur les différents métiers qu'exerce l'agence, il organise l'aménagement de son agence et met en place des

actions pour développer l'activité commerciale, il représente l'agence pour qui il a la responsabilité et rend compte des informations concernant l'agence à la direction.

Le deuxième rôle revient à la gestion de son agence en vue des objectifs attendus. Ce qui signifie tout à la fois qu'il est responsable du compte d'exploitation et son rôle managériale convient de diriger ses équipes commerciaux, de les animer à assurer la promotion des produits de la société. Entre autre, il suit au jour le jour la comptabilité interne pour comprendre son évolution. Il contrôle également le bon suivi des procédures et le respect de la réglementation.

- **Chef de service**

Chaque direction du siège possède chacun un chef de service. Ainsi, chaque chef de service exerce leur propre rôle spécifique compte tenu de leur responsabilité au sein du service dans laquelle il est responsable. Cependant, ils ont des responsabilités communes vis-à-vis de la société qui est d'assurer le bon fonctionnement de leur service au sein de leur direction. A ce titre, il a la responsabilité de sensibiliser les cadres à l'importance d'une saine gestion des affaires et des biens de l'entreprise, de communiquer les méthodes de travail inhérentes à sa fonction, il anime également ses collaborateurs dans leur travail. Aussi, il effectue quotidiennement le suivi des opérations du service et contrôle la bonne application des procédures et le respect de la réglementation.

### **2-1-2- Activité de contrôle exercée par la hiérarchie**

Les chefs hiérarchiques tiennent des responsabilités importantes dans la conduite de leur travail ainsi que des hommes sous leur tutelle. En conséquence, les activités de contrôle exercées par les chefs sont des contrôles hiérarchiques et permanents sur les opérations de chaque agent au niveau opérationnelle et aussi fonctionnelle.

La CEM met en œuvre un ensemble de dispositifs de contrôle intégré dans le processus opérationnel pour permettre de garantir le respect des opérations stratégiques de la société ; de s'assurer du respect de la réglementation ; de contrôler la qualité de l'information comptable et financière ; de contrôler la qualité des systèmes d'information et de communication.

Dans ce cas, dans la société, chaque chef que ce soit au niveau des agences ou au niveau du siège assure l'application par chaque équipe des dispositifs de contrôles internes

émanant du contrôle du premier niveau qui leur correspondent. En outre, les chefs ont pour mission d'effectuer des contrôles hiérarchiques sur la conformité à la loi et au règlement tels que les conventions collectives, la loi sur le travail, la loi 2003-036 sur les sociétés commerciales, etc. Mais aussi au contrôle de la fiabilité au niveau du système informatique, de sécurisation des agences, du contrôle au niveau des risques des activités.

## **2-2- Mission de l'audit dans la maîtrise des risques (3<sup>ème</sup> niveau)**

C'est dans le troisième niveau de contrôle que s'opère la mission de contrôle périodique et inopiné de l'audit interne au sein des unités opérationnelles outre le contrôle permanent du deuxième niveau qu'il exerce dans sa direction avec les autres départements. Sa mission est complétée par celle de l'audit externe. L'objectif des contrôles périodiques est de veiller au fonctionnement du système de contrôle interne et leur adéquation à la nature des risques liés aux opérations.

Dans la société Caisse d'Epargne, les missions de contrôle périodiques sont effectuées par la Direction du contrôle interne qui se compose du SAIG, SAIM, SCG, et du corps des Inspecteurs.

### **2-2-1- Mission de l'Audit interne dans la maîtrise des risques**

La mission de contrôle périodique exercé par la fonction d'audit interne procède à évaluation indépendante de l'efficacité du système de contrôle interne. Cela consiste à veiller sur l'efficacité des contrôles destinés à garantir une mise en application correcte des processus. Au cours de leur mission, des contrôles sur pièces et sur place auprès des unités opérationnelles (agences) et fonctionnelles (siège) sont réalisés afin de s'assurer du respect de ces dispositions qui sont applicables notamment le système de contrôle de premier niveau.

La planification de la mission des auditeurs internes appartient à la DCI. Cette planification détermine les différentes missions qui devraient être entreprises par les auditeurs et les objectifs de chacune. Même si il y existe une planification, chaque mission est effectuée de manière inopinée au sein des unités opérationnelles ou agences. Ainsi, lors de la préparation de ses missions, un programme de travail est établi pour préciser les objectifs, l'étendue de la mission et la répartition des travaux puis la direction élabore la lettre de mission selon les normes professionnelles. D'un point de vue global, le champ d'intervention de l'audit interne porte sur l'ensemble des activités. Les missions programmées par le service

d'audit ont pour vocation de tester que le contrôle effectué par le contrôle hiérarchique et permanent est bien assuré.

### **Mission du SAIG du SAIM et du corps des Inspecteur-vérificateurs**

Dans la première partie de cette étude, nous avons anticipé sur les principales attributions de chaque service rattachant à la DCI. Sur ce point, le corps des inspecteurs, rattaché du DCI depuis 2004, se charge de la vérification de la conformité, de l'efficacité et de la sécurité des opérations effectuées au sein des agences, le SAIG par contre s'occupe de la gestion proprement dite de la société alors que le SAIM s'occupe de plus près de l'audit opérationnel de l'exploitation et des agences<sup>15</sup>.

Mais, depuis 2010, la réorganisation de la Caisse d'Epargne de Madagascar a apporté des changements au niveau de la structure organisationnelle. Ainsi, le Service d'audit interne orienté Gestion (SAIG), le service d'audit interne orienté Métier (SAIM) et le corps des inspecteur-vérificateurs ont été fusionnés pour effectuer les missions d'audit interne.

Par conséquent, ces trois (3) services, lors de ses missions périodiques, effectue ensemble les missions d'audit opérationnel aussi bien au siège qu'auprès des agences mais également des missions de vérification et d'audit de services administratifs, comptables et financiers du siège et des agences sur pièce et sur terrain. L'objectif de la mission consiste d'une part à *un contrôle de la régularité* par la vérification de la conformité et application des lois, règlements et instructions en vigueur et d'autre part à *un contrôle de l'efficacité* par une évaluation des performances des processus d'activités et des agences au regard des objectifs qui leurs sont assignés.

Dans ce cas, les auditeurs effectuent des taches d'observation de chaque activité, réalisent une analyse de fonctionnement et d'évaluation du dispositif de contrôle interne déjà mis en place pour leur efficacité et leur adéquation dans le but d'identifier les dysfonctionnements et les facteurs qui pourraient engendrer ces blocages. Entre autre, ils contrôlent le respect des dispositions légales, réglementaires et l'application des procédures et des textes régissant les activités pour lutter contre les fraudes.

Pour accomplir ces missions, théoriquement, la DCI dispose pour le SAIG d'un (1) chef de mission et de deux (4) auditeurs, pour le SAIM, un (1) auditeur et un (1) responsable

---

<sup>15</sup>Document de la Caisse d'Epargne de Madagascar, 2014



conformité et les inspecteurs sont au nombre de cinq (5). Mais compte tenu de la restructuration de la société, en ce moment, seul un inspecteur est opérationnel et le nombre des auditeurs a été restreint, dont nous n'avons pas le nombre exact, pour réaliser les missions au sein des 22 agences de la CEM. (Cf. Annexe 3 : Agence de la CEM)

Après leur mission, les auditeurs rassemblent toutes les informations et constatations relatives à la mission et prépare des rapports écrits à l'intention du Directeur du Contrôle Interne concluant les dysfonctionnements et leurs conséquences et, si nécessaire, formule des recommandations et propose des moyens appropriés pour y remédier.

### **2-2-2- Mission du Service de Contrôle de Gestion**

Dans la CEM, le service de contrôle de gestion participe également dans les missions des auditeurs internes lors des contrôles périodiques. Sa principale mission réside dans le suivi budgétaire qui se fait en permanence au sein de la société mais aussi ponctuelle au sein des agences.

Au cours de ces périodes sur terrain, les contrôleurs se chargent de la mesure des objectifs prévus par rapport à la réalisation de chaque agence opérationnelle. Dans ce cas, le service du contrôle de gestion cherche les dépassements, analyse et calcule les écarts entre ces réalisations et prévisions, et suite aux constatations, formule les recommandations et les mesures correctives.

Les outils utilisés par ces contrôleurs sont alors le business plan et les budgets. Dans la mission des contrôleurs de gestion devraient s'ajouter la mise en place d'un système d'information et de pilotage qui repose sur un système de mesure de la rentabilité des agences ainsi qu'un tableau de bord qui sont à la disposition du service de contrôle de gestion.

Après leur mission, le service comme tous les autres doivent informer la direction du contrôle interne, à l'aide d'un rapport écrit, les constats et les écarts analysés sur terrain tout en concevant des instruments pour améliorer les suivis et les analyses adaptés accompagnant des propositions des mesures correctives.

Pour accomplir ces missions, théoriquement, la direction dispose pour le SCG d'un (1) chef de service et de deux (2) assistants qui sont chargés de la mission de contrôle du siège ainsi que des 22 agences de la société.

### **2-2-3- Mission des auditeurs comptables et financiers**

Outre les missions de contrôles exercés par la direction du contrôle interne, le système de contrôle interne doit être évalué par un auditeur indépendant externe à la société pour assurer sa crédibilité vis-à-vis des conseils d'administration et de la direction générale elle-même. Ainsi, la mission des auditeurs comptables et financiers prend également un rôle majeur dans la maîtrise des risques des activités d'une entité.

L'Audit financier est l'examen auquel procède un professionnel indépendant et externe à l'entreprise en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels. Ceux-ci doivent donner une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de chaque exercice.

Au sein de la société, les missions de contrôle ponctuel réalisées par les auditeurs financiers porte généralement sur le contrôle des comptes de la société toute entière en s'assurant de l'existence et de la réalité des soldes, de l'exhaustivité des enregistrements, du contrôle des informations notamment la sincérité et concordance des informations de gestion, sur le contrôle de la légalité par rapport au référentiel qui est le PCEC et les normes comptables en vigueur. Ces missions de contrôles se faisaient au siège de la société.

La mission des auditeurs externes au sein de la société se complète de la missions de contrôle exercés par les auditeurs internes puisque eux deux œuvrent pour la régularité et l'évaluation du système de contrôle interne de la société et de ses agences. Cependant, à la différence de la mission des auditeurs internes, les auditeurs externes se concentre en générale sur les dispositifs de nature essentiellement financière, comptable et quantitative et est appelé pour certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes annuels, résultats et états financiers par le moyen du système de contrôle interne.(Cf. Annexes 8: Huit différences entre Audit interne et Audit externe)

Cette deuxième section représente la pratique du deuxième et troisième niveau de contrôle au sein de la société CEM. Elle a fait apparaitre, en premier lieu, le contrôle du deuxième niveau qui est un contrôle permanent effectué par chaque chef supérieur sur le respect des dispositifs du premier niveau et dans un second lieu, le contrôle du troisième niveau qui est un contrôle périodique de deux systèmes précédents.

## CHAPITRE 4- ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Après avoir acquis les résultats de la pratique du contrôle interne de la société qui a été présenté dans le chapitre précédent, le présent chapitre analyse les informations à travers la méthodologie SWOT choisie pour cette étude. Cette approche a pour objet de dégager les atouts et les défaillances internes dans le système de contrôle de la société ainsi que les opportunités et les menaces pouvant affecter le fonctionnement dans l'atteinte de ses objectifs. Avant d'effectuer l'analyse et l'interprétation des constatations observées, le tableau suivant représente le résumé de la pratique du système de contrôle actuelle au sein de la société.

**Tableau 1: Identification des FFOM de la société**

	POSITIFS	NEGATIFS
<b>INTERNE</b>	<p><b><u>Contrôle du 1<sup>er</sup> niveau :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposition et l'utilisation d'un progiciel performant</li> <li>• Fonctionnement du système budgétaire</li> </ul> <p><b><u>Contrôle du 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> niveau</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle inopiné des agences</li> <li>• Contrôle des auditeurs financiers et comptables</li> </ul>	<p><b><u>Contrôle de 1<sup>er</sup> niveau :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faille au niveau du manuel de procédures au sein de la CEM</li> <li>• Déficience dans la gestion du module CBI</li> <li>• Insuffisance de sécurisation dans la société</li> </ul> <p><b><u>Contrôle du 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> niveau</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance des moyens humains lors des contrôles périodiques</li> <li>• Manque de système d'évaluation des agences</li> <li>• Mauvaise organisation de la DCI</li> </ul>
<b>EXTERNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancienneté et notoriété</li> <li>• perspective d'avenir : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de devenir une banque,</li> <li>- d'étendre la couverture géographique,</li> <li>- d'étendre la gamme de produits</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence des établissements de crédits</li> <li>• Développement des microfinances</li> <li>• Risques (détournement, fraude, erreur, etc.)</li> </ul>

## **Section 1- Forces et opportunités**

Les forces sont les atouts internes à l'organisation et les opportunités sont les facteurs extérieurs positifs de l'environnement à tirer profit. Pour cette étude, un diagnostic est effectué pour dégager les atouts et les opportunités de la société.

### **1-1- Forces internes par rapport aux résultats**

L'analyse des résultats permet d'identifier les points forts de l'organisation dans sa pratique du système de contrôle. Chaque niveau de contrôle présente ses forces par rapport à l'organisation. Cette sous section exposera donc les points forts internes au premier, deuxième et troisième niveau.

#### **1-1-1- Analyse du contrôle de premier niveau**

Les forces que représentent le contrôle du premier niveau sont notamment l'utilisation d'un système de gestion intégré qui est le progiciel Capital Global Banking et le fonctionnement du système budgétaire pour analyser effectuer la gestion prévisionnelle de la société.

- **Disposition et l'utilisation d'un progiciel performant**

Le progiciel CGB est un système intégré de gestion, doté d'un ensemble de fonctionnalités performantes et dédiées seulement aux activités bancaires. Ce logiciel est constitué de plusieurs modules de gestion bancaire mais tournent toutefois autour d'une base de données unique. C'est donc un outil de travail très avantageux pour faciliter les tâches de chaque responsable qui l'utilise ainsi que pour ceux qui contrôlent postérieurement.

Comme décrit dans le paragraphe relatif à ce logiciel, chaque utilisateur qui a accès à ce logiciel possède son propre login et mot de passe pour sécuriser le système. Ce progiciel est ainsi un outil sécurisé permettant de retracer les activités effectuées par chaque utilisateur. En outre, les paramétrages de ce progiciel permettent de générer automatiquement les écritures résultant de toutes les opérations d'exploitation des produits de la société ce qui facilite les tâches de la comptabilité mais également le suivi des contrôleurs.

Comme avantage, les systèmes intégrés de gestion permet une nette séparation de fonction entre ceux qui effectue les opérations c'est-à-dire les opérationnels, les exploitants et ceux qui contrôle ; mais aussi ils favorisent la sécurité et l'exhaustivité des opérations de la

société en évitant les erreurs d'enregistrements et la maîtrise des activités car il permet une simplification des tâches.

- **Fonctionnement du système budgétaire**

Le système budgétaire au sein de la société présente également une force car il permet à la société une meilleure coordination des actions et une amélioration des performances de la société.

Le système de planification au sein de la CEM (business plan) incite ainsi la direction générale à réfléchir sur les objectifs que devrait atteindre la société pendant une période et servent de référence pour les ressources à mettre en œuvre, les plans d'actions à suivre, les moyens utilisés pour y parvenir et les conséquences de toute l'action entreprise. Ainsi, l'emploi du business plan sert de guide à la société pour la planification de ses différents projets de croissance et avertit sur les actions à entreprendre par rapport à l'année antérieure pour améliorer la performance de la société.

Entre autre, le système de suivi budgétaire effectué par le service de contrôle de gestion constitue une partie intégrante du contrôle interne et permette de faire le suivi des dépenses de réalisation effectué par chaque unité opérationnelle décentralisée en identifiant les dysfonctionnements des agences sur l'atteinte de ses objectifs et de prendre des mesures correctives pour améliorer la gestion et la coordination de l'entreprise.

### **1-1-2- Analyse du contrôle du deuxième et du troisième niveau**

Les forces relatives à ces contrôles sont notamment le contrôle inopiné des agences effectué par l'audit interne et le contrôle des auditeurs comptables et financiers concernant les comptes de la société.

- **Contrôle inopiné des agences**

D'une part, le processus de contrôle inopiné effectué par les auditeurs au cours de leur mission périodique présente des forces pour la société. Ces missions permettent ainsi d'assurer l'application et le respect des procédures internes au niveau des unités fonctionnelles et opérationnelles mais aussi de veiller à la mise en œuvre de la lutte contre les risques de fraudes et des détournements par le examen du dispositif de contrôle interne mis en place et la vérification de respect de ces dispositifs.

D'autre part, ces contrôles périodiques au cours des unités opérationnelles permettent aussi d'identifier les insuffisances dans la gestion et dans l'exécution des différentes activités de chaque agence. Chaque mission permet ainsi de mettre en évidence notamment la bonne application des dispositifs de contrôle interne instauré et les règlements externes, d'assurer que les agences effectuent les activités conformément aux dispositions établies pour atteindre ses objectifs, de permettre à l'entreprise de mettre un système d'autocontrôle c'est-à-dire la vérification par chaque collaborateur de la qualité de son travail, ainsi que d'identifier et de lutter contre les fraudes et les détournements suite à un bon contrôle interne

- **Contrôle externe des auditeurs comptables et financiers**

Par ailleurs, comme toute autre organisation, la société établit des systèmes comptables et des systèmes de contrôle, et produit des états financiers qui reflètent la nature et le résultat de ses activités. L'auditeur interne contrôle ces opérations et fournit des informations sur les dispositifs de contrôle interne de la société à la direction générale.

Mais en outre, la société fait appel à des auditeurs indépendants provenant de l'extérieur de la société pour obtenir confirmation de la validation de ces informations notamment financières, leurs évaluations par rapport aux assertions (exhaustivités, exactitudes, réalités, imputations comptables, séparations des périodes ou cut off, valorisation, etc.), leurs conformités par rapport au référentiel tel que le PCEC ainsi que d'assurer la crédibilité de ces informations financières et d'obtenir la certification de la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers.

## **1-2- Opportunités**

Les opportunités sont les aspects positifs tirés de l'environnement externe qui permettraient à société de se développer et d'atteindre ses objectifs. Il peut s'agir également des visions que la société a l'intention de concrétiser dans l'avenir.

### **1-2-1- Ancienneté et notoriété**

Depuis sa création en 1918 (Cf. Annexe 1 : Historique de la Caisse d'Epargne de Madagascar), la principale activité de la société était la collecte des épargnes des citoyens malgaches tout en offrant à la population le moyen de placer en sécurité ses revenus. La CEM est toujours leader dans sa vocation sociale et communautaire jusqu'à nos jours et cette activité reste sa principale activité ce qui lui permet de donner une grande notoriété suite à

ces 96 années de bon et loyaux service en tant que société offrant des produits et services diversifiés et compétitifs. Ces années d'expériences et de service marque également qu'elle est la plus ancienne société sous forme d'institution financière à Madagascar.

L'ancienneté de l'entreprise par ailleurs lui procure une marge de confiance envers les partenaires ainsi qu'au client. Ainsi, en plus de cette activité de collecte d'épargne, la société possède une large qualité de produits du plus jeune âge jusqu'aux plus âgés pour des offres défiant toute concurrence et sans frais de tenu des comptes. Il représente davantage le transfert international d'argent avec le western union (WU) depuis 1998, le seul et unique à Madagascar et qui continue à collaborer avec la société.

Seul et unique manque face à cette image serait l'opportunité de faire des octrois de crédits aux particuliers pour étendre ses principales activités et de devenir une banque commerciale. La CEM est déjà entrée en contact avec la Commission de Supervision Bancaire et Financière ou CSBF depuis Aout 2010 pour un dépôt d'une demande d'agrément en tant que banque territoriale mais en attente d'une réponse favorable de la part du CSBF.

### **1-2-2- Perspective d'avenir**

La société Caisse d'Epargne de Madagascar envisage pour le futur plusieurs ambitions qui favoriseraient sa croissance et son image vis-à-vis de ses clients, du pays mais également du secteur sur lequel elle se trouve confronté à différentes contraintes. Ces ambitions sont notamment :

- la préservation de la position actuelle comme leader en matière de collecte d'épargne à titre gratuit au particulier privée et/ou individuelle ;
- de devenir un établissement de crédit ou une banque territoriale, qui exerce divers types d'activités consistant notamment à recevoir des fonds de la part d'entreprises ou de particuliers, d'octroyer des crédits et de mettre à disposition des moyens de paiement autorisé par la Loi n°95-030 du 22 février 1996 et selon l'agrément de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF)
- de concevoir des larges gammes de produits étendue sur tout le pays donnant le choix au client et d'améliorer la qualité de service proposé actuellement (GAB, carte bancaire, extension du zone géographique, etc. pour fidéliser les clients et faire face à la concurrence ;

- d'étendre sa couverture géographique, en matière de commercialisation des nouveaux produits et services dans les zones non encore couverte comme Antsohihy, Ambalavao, Mananjary.

Cette première section a présenté les points positifs identifiés dans le système de contrôle de la société en interne mais également ceux qui sont découverts et envisagés pour l'avenir du côté externe. Entrons maintenant dans la section suivante qui indique les points faibles qui menacent la société et qui nécessitent des améliorations rapides.

## **Section 2- Faiblesses et menaces**

Les faiblesses sont les points négatifs internes à la société et les menaces sont les facteurs extérieurs négatifs de l'environnement. Dans cette deuxième section, nous présenterons une à une les faiblesses repérées dans le système de la société.

### **2-1- Faiblesses interne par rapport aux résultats**

La constatation dans les résultats ont permis de découvrir les failles au niveau de l'organisation de la société notamment dans tous les niveaux de contrôle que nous avons observé. Cette sous section exposera donc ces déficiences internes à tous les niveaux de contrôle.

#### **2-1-1- Analyse du contrôle de premier niveau**

Les faiblesses les plus pertinentes au sein du contrôle de premier niveau se situent généralement sur le manuel de procédures, le système Capital Banking Intelligence, la sécurisation, et la difficulté de suivi des opérations.

- **Faible au niveau du manuel de procédures au sein de la CEM**

Un manuel de procédure sert pour décrire les responsabilités et les tâches de chaque responsable. Dans le cas pratique, il permet d'uniformiser la méthode de travail afin d'assurer une meilleure suivi des travaux et un bon contrôle de chaque responsable.



Au niveau de la CEM, les manuels de procédures sont conçus à partir des notes de services provenant de la direction générale et attribué à chaque service concerné mais aussi par l'observation de chaque tâche effectuée par les opérationnels. Toutefois, nous constatons une défaillance au niveau de ce dispositif : le service chargé de la conception du manuel de procédure est en cours de formalisation de ces manuels de procédures, ce qui veut dire que la société, depuis ces temps n'a pas de référence pour définir et accomplir leur tâches, ce qui pourrait encourir la société à des risques éventuels (fraude, malversation, erreur, confusion dans le traitement des opérations).

Au moment de notre descente au sein de la société, le service chargé de la conception était dans la formalisation et l'achèvement des procédures opérationnelles. Ainsi, les manuels de procédures fonctionnels n'étaient pas encore disponibles et chaque service effectuait leur travail par l'intermédiaire des notes et circulaires émanant de la direction générale.

- **Déficiences dans la gestion du module CBI**

La CEM emploie le module Capital Banking Intelligence, un entrepôt de données intelligent, pour extraire et exploiter les informations et les données issues du progiciel CGB. Cependant, face à la performance du logiciel, une partie de la direction seulement utilise cet outil. Le module CBI est pratique au sein de la société car c'est un indicateur clé de la disponibilité de l'information au niveau de la gestion des agences cependant il n'est pas encore exploité en totalité.

Autant mentionné dans le paragraphe ci-dessus que seule la direction générale et le directeur du contrôle interne exploitent les informations se trouvant dans ce module pour piloter et pour un outil d'aide à la décision, ce qui entraîne que les autres services notamment le service de contrôle de gestion qui a pour mission principale d'aider au pilotage de la société, n'ont pas accès à l'exploitation des informations dans ce module, ce qui peut entraîner une inefficacité au niveau du système de communication entre les services. En effet, le service de contrôle de gestion pourra manquer d'information sur la réalisation de leur travail puisque que c'est le service qui se charge de la mesure de la performance de la société. Le logiciel est ainsi mal exploité ce qui fait une mauvaise organisation au niveau de la société.

- **Insuffisance de sécurisation dans la société**

Les propos lors des entretiens avec les responsables de la direction ont su remarquer que certains systèmes de surveillance utilisés par la CEM ne disposent pas une sécurisation suffisante pour protéger la société contre les différents risques. En effet, malgré l'installation de ces divers systèmes physiques (coffre fort, détecteur de faux billets, caméra de surveillances,...) dans les agences et le siège de la société, ces systèmes ne sont pas encore mis en place la totalité c'est-à-dire dans les 22 agences opérationnelles de la société. Cela est un énorme risque étant donné que ces systèmes garantissent un minimum de sécurité pour protéger contre les risques de vol. Le renforcement de ces systèmes est en conséquence largement recommandé pour minimiser ces risques

## **2-1-2- Analyse du contrôle de deuxième et troisième niveau**

La déficience au niveau du contrôle de deuxième et troisième niveau se situe d'une part sur le manque de personnel pour l'accomplissement de la mission de contrôle périodiques et de l'autre part de la mauvaise organisation de la direction de contrôle interne.

- **Insuffisance de personnel**

La grande faiblesse dans le système de troisième niveau se situe dans le service de l'audit interne relatif à l'insuffisance des moyens humains face à une vaste étendue de domaine d'activité à auditer ce qui ne leur permettent pas de mener à bien leur mission. A noter que la CEM compte actuellement 22 agences partout à Madagascar, il existe des agences dont l'accès sont difficile et lointaine comme Diégo, Morondava, Fort Dauphin, etc., alors que les auditeurs qui se chargent de la mission ne compte même pas la moitié de ces agences.

D'après les entretiens avec les responsables au sein de la DCI, la direction de contrôle interne ne possède que treize (13) agents au total, pour la direction toute entière (SAIM, SAIG, SCG, Corps des inspecteur-vérificateurs) qui couvrent le contrôle périodique de l'exploitation du siège et des agences existants de la caisse d'épargne. Le suivi est donc très difficile et le risque de ne pas pouvoir achever à temps la mission et le travail est fort probable. En plus, certains domaines pourraient ne être pas couverte par l'activité de contrôle ou mal contrôlé lors de ces missions ponctuelles. S'y ajoute aussi le problème de confusion de fonction entre les différents services de la DCI lors de ces missions de contrôle.

- **Manque de système d'évaluation des agences**

En outre, la mise en œuvre d'un système d'évaluation des agences n'est pas encore bien définie au sein de la CEM. Ce qui signifie qu'il n'existe pas une appréciation claire des performances des agences puisque les responsables notamment le contrôle de gestion se heurtent à des difficultés au niveau des moyens utilisés pour effectuer la mesure de performance des agences. Le système de contrôle de gestion mis en place n'est pas encore en mesure de suivre l'évolution des chaque objectifs assigné à chaque agence par le manque d'indicateur et d'outils (système de mesure de la rentabilité des agences, rentabilité des produits des agences), ce qui entraîne une difficulté de repérer les agences déficitaires, ni les agences qui n'ont pas atteint leur objectif.

- **Mauvaise organisation de la DCI**

Et enfin, le rassemblement du service d'audit interne orienté métier (SAIM) et orienté gestion (SAIG) ainsi que les corps des inspecteur-vérificateurs présente à notre avis un faille au niveau de la direction, puisque ces trois (3) services sont investis de rôle et de mission différentes, cela est dû à la déficience du manuel de procédures et de l'insuffisance du personnel comme ce qui a été évoqué dans le paragraphe ci-dessus. En effet, ces déficiences présente une mauvaise organisation du côté de la direction du contrôle interne.

## **2-2- Menaces et risques**

Les menaces sont les aspects hors de portée de l'entreprise et les risques sont les dangers éventuels, plus ou moins prévisible, mais inhérent à une situation ou à une activité.

### **2-2-1- Menaces**

En termes de menaces, quelques obstacles indépendants des activités de la CEM ont été aperçus vis-à-vis de son environnement externe et qui pourront empêcher la bonne marche de ses activités de la société. Les menaces telles que la concurrence des banques commerciales et le développement des institutions de microfinances.

- **Concurrence des établissements de crédits**

Les banques sont des établissements dont l'activité principale consiste à recevoir des fonds de la part d'entreprises ou de particuliers, des fonds qu'elles utilisent ensuite en opérations financières, opérations de crédit. A Madagascar, le marché bancaire est constitué

pour l'essentiel de banques commerciales, ces dernières gravitant autour de la Banque Centrale de Madagascar qui est la banque d'émission du pays<sup>16</sup>. Les banques commerciales dominent le marché bancaire malgache. Leurs principales sources de revenus proviennent de l'argent des déposants. En tant que banques de dépôts, elles accordent également des prêts à court et à moyen terme aux particuliers ainsi qu'aux entreprises.

En conséquence, les établissements de crédit présentent une grande menace pour la société CEM. Les différentes possibilités et gammes de services offerte par ces établissements de crédits notamment l'octroi de crédit consent une insuffisance pour la société par rapport à la concurrence. Il faut également mentionner la multiplication de nouveaux services des banques concurrente comme le transfert d'argent ou encore la possibilité de retirer son argent via des guichets automatiques.

- **Développement des microfinances**

Au cours de ces dernières années, les institutions de microfinances se sont brusquement développer dans le pays. Les IMF sont habilitées à effectuer la collecte de l'épargne et l'octroi de micro-crédits mais peuvent également effectuer des opérations connexes telles que les opérations de virement interne, pour le compte de la clientèle ou au sein d'une même institution de microfinance; la location de coffre-fort ; les virements de fonds, non libellés en devises, avec les établissements de crédit habilités à effectuer ces opérations à Madagascar.

Ainsi, face à ces évolutions d'activité de ces institutions, la CEM peut se trouver menacer par ces IMF dans leur activités et nécessite une forte capacité d'innovation, d'extension et de développement commercial pour affronter ces concurrences rudes sur le secteur.

## **2-2-2- Risques au sein de la société**

Connaître les risques pour mieux s'en protéger est indispensable. Ci après les principaux risques identifiés qui pourraient se présenter ou qui se présente déjà au sein de la société du faite de certaines déficiences du système de contrôle interne. La cartographie des

---

<sup>16</sup>[www.newsmada.com](http://www.newsmada.com), « reflets du paysage bancaire à Madagascar – Secteur bancaire : une longue histoire et des réussites », publié le 07/03/2014, date de consultation Août 2014

risques qui se trouve dans l'annexe de cet ouvrage complète ce paragraphe (Cf. Annexe 9 : Cartographie des risques de la CEM).

- **Risques de détournement des matériels de la société**

Le détournement des biens est une opération illégale qui consiste à l'appropriation frauduleuse des biens par les détenteurs pour leur propre intérêt à qui l'on avait fait confiance pour gérer les matériels. Les détournements des biens sont commis par les agents chargés de leur garde. Ces risques résultent notamment de la défaillance de contrôle et des inspections au niveau de la société. Ces risques de détournement pourraient se voir plus particulièrement au niveau des agences se trouvant dans les provinces.

- **Risques de fraudes**

Les fraudes sont des irrégularités ou une omission commise de manière intentionnelle par la personne qui l'a commise au détriment d'une entreprise. La falsification, la dissimulation des documents ou bien les fraudes fiscales sont des exemples de ces fraudes.

Ces risques peuvent résulter de la mauvaise organisation des tâches et le manque de séparation des fonctions dans les procédures. Aussi, les contrôles sont plus ou moins défectueux du fait des manques de personnels et de leur qualité pour effectuer les missions ponctuelles d'audit. Le risque de fraude dans la société doit être contrôlé par un renforcement du système de contrôle interne mis en œuvre par les opérationnels.

- **Risque de confusion des tâches**

La confusion se situe premièrement au niveau des missions de la DCI, les rôles du SAIM, celui du SAIG, celui de l'inspecteur pourrait se mélanger lors de leur mission périodique et même au cours de leur activité en permanence au sein de la société. Cela peut se traduire à des incompétences des agents qui accomplissent les tâches, des défections sur la qualité de travail, etc. La formalisation du manuel de procédure le plus vite que possible éliminerait ce risque.

- **Risques de vol**

Les vols pourraient s'apercevoir dans toutes les opérations que ce soit au niveau du siège ou dans les agences du fait de l'insuffisance des systèmes de sécurités physique dans

l'activité de la société. L'installation des différents systèmes de sécurisation dans toutes les agences et le renforcement de ceux qui existe au sein du siège devra diminuer ces risques.

- **Risque d'erreur**

L'erreur désigne une inexactitude involontaire dans les opérations. Le risque d'erreur pourrait résulter notamment de l'insuffisance d'organisation dans le système d'informations relatives aux opérations. L'incompétence des personnels dans l'accomplissement de ses opérations aussi pourrait former ces risques. Il existe trois types d'erreur à savoir les erreurs de saisie, les erreurs par omission et les erreurs de principe.

Un bon système de contrôle interne dans tous les niveaux de la société conduit à minimiser les risques inhérents à l'activité des unités opérationnelles et fonctionnelles.

Cette dernière section a présenté les points négatifs relevés dans la société. Elle a fait apparaitre, d'un coté les faiblesses et défaillances du système de contrôle actuel qui nécessite des améliorations et de l'autre coté, les menaces et risques dans les environnements qui menacent le développement de la société.

### **Conclusion partielle**

Les résultats sont les réponses aux questions posées, c'est l'aboutissement de notre travail de recherche en reliant la démarche et les outils de mise en œuvre.

Ainsi, dans le troisième chapitre « cadre de contrôle actuelle », le système de contrôle actuelle et la pratique du contrôle a été mis en évidence. Le contrôle de premier niveau comprend les dispositifs de contrôle écrit et physique notamment les notes de services, les manuels de procédures, le système budgétaire et les dispositions physiques. Le contrôle du deuxième et troisième niveau, mis en œuvre par les chefs hiérarchiques, la fonction d'audit interne et les audits externes, effectue le contrôle périodique des dispositifs.

Le quatrième chapitre du devoir a mis en exergue les aspects positifs et négatifs identifiées. En effet, les forces qui procurent des avantages pour la société concernant les dispositifs de contrôle et les conditions favorables que la société pourra saisir dans son secteur d'activité sont mis en exergue. En outre, les faiblesses dans la capacité actuelle et les risques sont aussi évoquées. Ces failles limitent l'efficacité de la société et doivent être corrigées en prenant des actions pour minimiser leurs effets qui seront découvertes dans la partie suivante.

**TROISIEME PARTIE-**

**PROPOSITION DE**

**SOLUTIONS ET**

**RECOMMANDATIONS**



### **Introduction partielle**

La matrice SWOT a combiné l'étude des forces et des faiblesses de l'organisation interne de la société avec celle des opportunités et des menaces de son environnement. Suite à toutes ces constations et analyses sur le terrain, face aux problèmes qui tourmentent l'activité de la société, des solutions pour renforcer les systèmes de contrôle déjà mis en place dans la société seront proposées afin d'assurer son efficacité dans la maîtrise de risques.

Dans le cinquième chapitre de cette partie, des recommandations seront donc proposées d'une part, sur le renforcement des dispositifs de contrôle du premier niveau pour être efficace et de l'autre côté, sur les contrôles permanents et périodiques afin de permettre la coordination des activités.

Et enfin, dans le dernier chapitre se présente les impacts de ces propositions ainsi que les limites de leur mise en œuvre.

## CHAPITRE 5- PROPOSITION DES SOLUTIONS

Pour une meilleure gestion de la société, quelques solutions seront proposées à la société pour que celles-ci puisse atteindre ses objectifs et assurer la maîtrise de ses fonctions. Les sections qui se suivent exposent ainsi les recommandations proposées dans le contrôle de premier niveau et dans les contrôles du deuxième et troisième niveau.

### **Section 1- Au niveau du contrôle du 1<sup>er</sup> niveau**

Chaque amélioration du dispositif de contrôle interne du niveau un (1) permet au bon fonctionnement de la gestion dans la société tout en s'assurant de la prévention contre les risques, la conformité des opérations, la fiabilité des informations et l'efficacité de l'organisation.

#### **1-1- Amélioration du système de contrôle interne**

La proposition d'amélioration au niveau du système de contrôle interne du premier niveau consiste notamment à la finalisation de la formalisation du manuel de procédures et le renforcement du système de contrôle interne.

##### **1-1-1- Finalisation de la création du manuel de procédure**

Le manuel de procédure permet d'uniformiser la méthode de travail dans une entité afin d'assurer une meilleure suivi des travaux, un bon contrôle de chaque responsable et ainsi consenti à la maitrise des risques. Comme évoqué dans la deuxième partie de cet ouvrage, le manuel de procédures au sein de la CEM n'est pas encore formalisé dans la totalité des activités au sein de cette société or cela met en danger la société toute entière car ce dispositif constitue une base d'un bon contrôle interne qui fait la maitrise des activités d'une société.

Les manuels de procédures sont destinés à chacun des agents de la société comme une sorte de guide ou une sorte de référentiel métier. Ce manuel de procédure fournit, à la société, les éléments nécessaires pour définir les procédures, les méthodes et les outils destinés à la coordination des opérations dans la gestion ainsi que dans toutes les agences. La formalisation de ces guides aussi vite que possible permettront donc de bien définir les tâches de chacune des personnes ou services intervenant dans la société pour renforcer le principe de séparation des fonctions et d'établir un outil commun pour tous les personnels.

Ainsi la formalisation d'un manuel de procédures tend vers la réalisation de la sécurisation des opérations effectuée par chaque agent puisque d'un côté le manuel sert de guide pour le personnel pour chaque tâches qu'il effectue ; et de l'autre côté il aide à la mise à la disposition des auditeurs d'un document de référence pour le contrôle qu'ils exercent.

Par ailleurs, pour sa meilleure efficacité, le manuel de procédure doit être régulièrement tenu à jour sur l'ensemble des dispositions et moyens mis en œuvre, après sa formalisation, pour prévenir et contrôler les risques et organisé de manière à être accessible à toute personne ayant qualité à en connaître, en particulier les services opérationnels, le conseil d'administration, les commissaires aux comptes, etc.

### **1-1-2- Mettre en place un système de prévention contre les risques**

Toute organisation doit se fixer des objectifs, mais pour les atteindre, elle est confrontée à une multitude de risques dont le contrôle interne doit garantir la maîtrise<sup>17</sup>. Les activités sont toujours associées à l'idée de risque. De façon générale, le risque peut se définir comme un danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité. Le risque est souvent difficile à identifier, mais sa réalisation se traduit le plus souvent sous la forme d'une perte pour l'entité qui le subit. Ainsi, renforcer les principes majeurs du contrôle interne serait le moyen efficace pour la prévention des risques tels que :

- une séparation des fonctions ou séparation des tâches

Cette séparation de fonction se traduit par la réorganisation du rattachement de la direction de contrôle interne dans l'organigramme générale de la société mais aussi par la réorganisation dans l'organigramme de la direction du contrôle interne même c'est-à-dire la séparation des fonctions entre le service de contrôle de gestion et le service qui s'occupe de l'audit interne proprement dit.

- définition claire des postes, des attributions et identification des responsabilités

Cette solution est le fruit de la formalisation du manuel de procédure le plus rapide que possible afin de mettre chaque agent dans le poste qui leur convient le plus en fonction de leur qualification et de leur compétence.

---

<sup>17</sup> Pierre Schick, Jacques Vera, Olivier Bourrouilh-Parege, « *Audit interne et référentiels de risques : Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit* », Dunod, 2014, page 5

➤ **Sécurisation des matériels informatiques et physiques**

La sécurisation des matériels se traduit par la mise en place d'un dispositif de sauvegarde notamment des codes, des serrures, des mots de passe pour chaque utilisateur du système informatique et des coffres forts mais aussi la maintenance (mis à jour, entretien) du système notamment le logiciel Capital Global Banking, l'antivirus, etc. pour prévoir toute défaillance technique et enfin l'installation des coffres forts et des caméras de surveillances, détecteur de faux billets, détecteur d'incendies dans toutes les 22 agences de la société.

**1-2- Mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace**

Le service de contrôle de gestion est un véritable support du pilotage stratégique de la CEM. Le service est investi d'une double mission au sein de la direction de contrôle interne notamment la mesure de la performance et la gestion prévisionnelle.

Comme évoqué dans la deuxième partie, le système de suivi du service de contrôle de gestion n'est pas encore en mesure de suivre l'évolution des objectifs assignés à chaque agence du fait d'un manque d'indicateur ce qui entraîne une difficulté de contrôle des agences qui n'ont pas pu atteindre les objectifs. La suggestion appropriée au service de contrôle de gestion est alors de mettre en place un système de mesure de la rentabilité afin d'évaluer les performances de chaque agence et d'identifier les produits et les activités les plus rentables. Cette solution se traduit par la mise en place d'un tableau de bord mensuel (Cf. Annexe 10 : Exemple de tableau de bord mensuel) qui permet la mesure des objectifs préalablement fixés pour les agences au niveau du chiffre d'affaires et l'étude de la rentabilité par produit qui permet à la société de se concentrer sur les produits et activités qui dégagent les marges les plus importantes.

En outre, le renforcement du système de reporting mensuel des agences serait aussi recommandé pour pouvoir connaître l'évolution de chaque unité sur l'objectif assigné et de faciliter le suivi a posteriori.

Compte aux failles qui se situent au niveau de la gestion du module Capital Banking Intelligence (CBI). Le service de contrôle de gestion, qui contribue au pilotage stratégique de la société, doit avoir accès au maximum possible d'information pour conduire ses activités. Nous conseillons donc à la direction générale d'autoriser le service de contrôle de gestion à

l'exploitation du CBI afin de leur permettre de contribuer à la performance de la société. Néanmoins, pour respecter la confidentialité, il serait recommandé de paramétrer le logiciel par un ingénieur informatique pour une habilitation d'accès limitée suivant le poste occupé par chaque service.

Cette première section a mis en exergue les recommandations concernant le système de contrôle du premier niveau notamment les améliorations qui devraient être procédées dans le dispositif de contrôle interne de la société et la mise en place d'un contrôle de gestion efficace pour assurer la performance. Passons maintenant dans la section suivante qui présente les solutions au sein du contrôle des autres niveaux.

## **Section 2- Au niveau du contrôle de 2<sup>ème</sup> niveau et 3<sup>ème</sup> niveau**

Le contrôle du niveau deux (2) et trois (3) est chargé de veiller à la régularité et au respect des dispositifs définies en application du contrôle du niveau un (1). Pour pouvoir accomplir efficacement ses missions, des améliorations sont aussi à envisager au sein du 2<sup>ème</sup> et du 3<sup>ème</sup> niveau de contrôle.

### **2-1- Réorganisation de la direction du contrôle interne**

La proposition de restructuration au niveau de la direction du contrôle interne (DCI) consiste notamment à la réorganisation proprement dite des services par la mise en place d'un nouvel organigramme ainsi que l'attribution des missions et fonctions correspondantes à chaque direction.

#### **2-1-1- Réorganisation des services**

En générale, chaque service de la Direction du contrôle interne (DCI) a ses propres champs d'intervention, d'objectif et de mission dans la société. Le service de contrôle de gestion assure de la mesure des performances des agences, ainsi que l'analyse des écarts et la mesure des résultats en outre la gestion prévisionnelle ; le SAIG s'occupe du contrôle interne au sein de la société ; le SAIM s'occupe de la réalisation de l'audit opérationnel de la CEM et les corps des inspecteurs assurent le respect de la réglementation externe et des procédures internes et évalue l'efficacité du fonctionnement des agences en se basant sur la qualité du système de contrôle interne.

Chaque service devra donc se mettre dans une place conformément à sa fonction et que les tâches de chaque service ne doivent pas se confondre avec les tâches des autres services. Ainsi, une réorganisation de la direction est recommandée pour renforcer la séparation des tâches au sein cette direction. Cette proposition se fait par le réaménagement de ces quatre (4) services se trouvant au sein de la direction du contrôle interne. Ce réaménagement se fait comme suit :

D'un coté, nous proposons à la société de rétablir la Direction d'Audit Interne (DAI) qui était abrogée depuis la dernière réorganisation dans la société pour devenir actuellement la Direction du contrôle interne (DCI), cette direction va se charger du contrôle de la conformité des règles, procédures, normes c'est-à-dire de l'audit interne au niveau de la société et que tous les départements du siège.

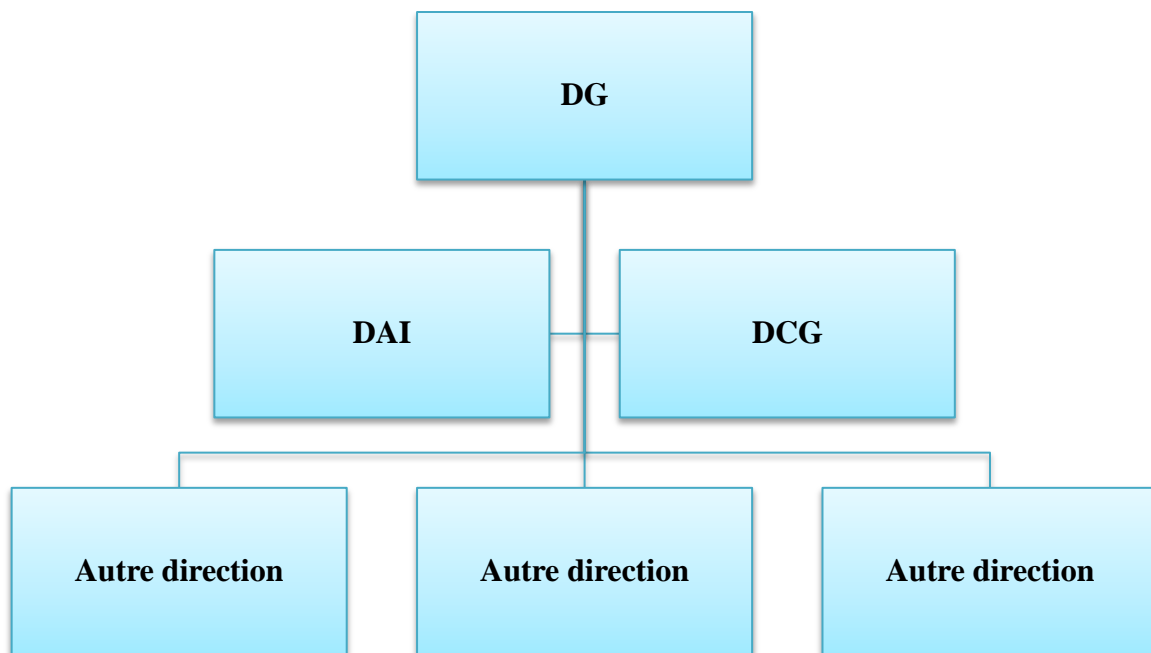
De l'autre coté, il est indispensable d'instaurer une nouvelle direction dénommé Direction de Contrôle de Gestion pour effectuer la mesure des performances c'est-à-dire de l'efficacité de chaque agence et département du siège par rapport aux objectifs fixés par la direction générale mais aussi l'efficacité ou l'optimisation des moyens mis en œuvre à l'égard de ces objectifs, ainsi que la gestion prévisionnelle par l'intermédiaire du système budgétaire.

Dans ce cas, les deux services « audit interne » et « contrôle de gestion » sont séparés et assignés à des activités de contrôle différentes dans la société :

- La direction d'audit interne contrôle la régularité des opérations par rapport aux procédures émanant de la direction générale dans toute la société, la direction de contrôle de gestion est aussi soumise au contrôle relatif à ces procédures et normes ;
- La direction de contrôle de gestion en outre, contrôle si les ressources mises à la disposition de chaque agence et département de la société sont allouées et utilisées de façon rationnelle pour atteindre les objectifs de la société, la direction d'audit interne y est aussi soumise au contrôle à l'égard de ces moyens.

Dans ce cas, un bon système de contrôle interne permet la mise en place d'un dispositif de prévention des risques incluant un organigramme détaillé qui définit les postes et les attributions des responsables. Suite à ces réaménagements proposés pour la DCI, ci-après les figures qui illustrent la restructuration au sein de la société ainsi que pour la direction du contrôle interne.

**Figure 4 : Nouvel organigramme de la CEM**



*Source : recommandation personnel*

Comme ce schéma indique, les deux directions se trouvent rattaché directement à la direction générale de la société dans la position technostructure<sup>18</sup>, ainsi, le rôle de chaque direction s'étend davantage vers les fonctions de conseil et de communication et indépendant des autres directions pour assurer le principe de séparation des fonctions entre opérationnelles et contrôles.

La fonction de conseil et de communication comme son nom l'indique assure l'aide à la prise de décision de la direction générale sur les stratégies et les perspectives qu'elle désirait mettre en place mais les deux directions, plus particulièrement la direction de contrôle de gestion, assurent également la communication et la correspondance entre les unités opérationnelles et la direction générale par le système d'information.

En fait, les unités opérationnelles ont besoin des informations, comme les instructions et les directives, provenant de la DG pour pouvoir exécuter le travail correctement (communication descendante) et la DG a besoin des informations découlant des unités opérationnelles, comme les comptes rendus sur les travaux effectués, pour prendre les bonnes

---

<sup>18</sup> Technostructure : elle est composée d'analystes et d'experts qui réalisent des activités appelées indirectement productives, ce sont la plupart des cadres fonctionnels. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), Henri Mintzberg « les parties de la structure d'une entreprise », date de consultation 20 Novembre 2014

décisions pour le développement de la société (communication ascendante). Ces deux directions devront donc garantir la bonne communication entre les décideurs et les exécutants.

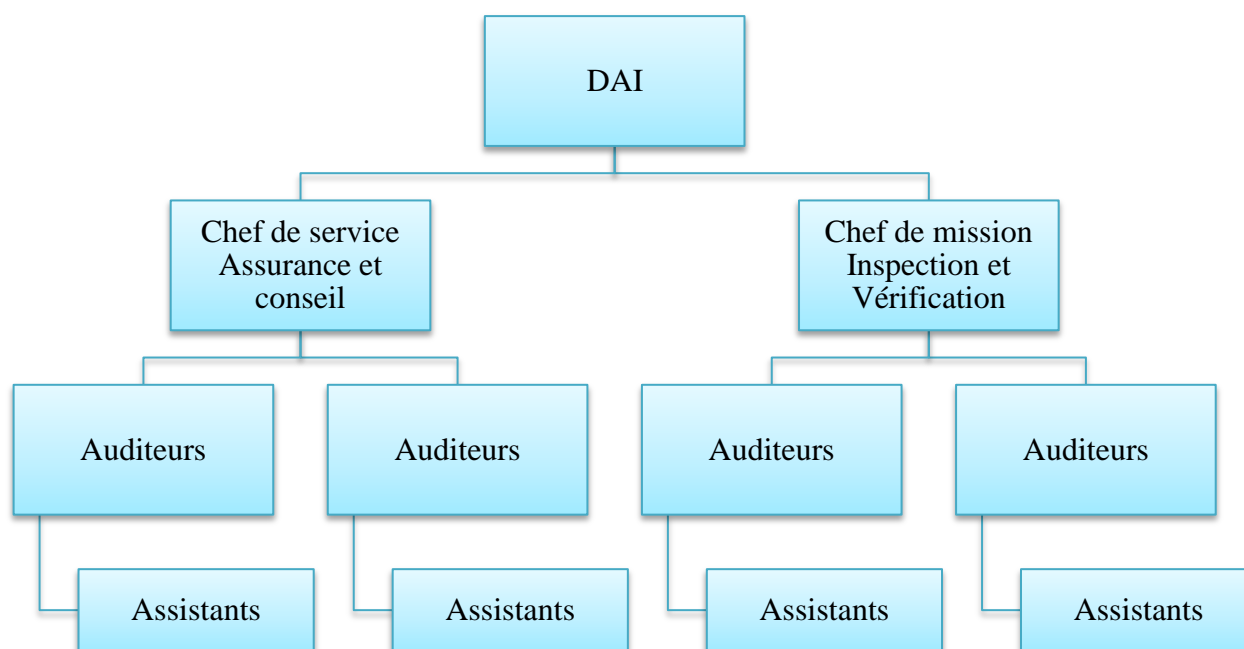
### **2-1-2- Missions de chaque direction**

Les missions et les objectifs à atteindre sont très différents entre la direction d'audit interne et la direction du contrôle de gestion. En outre, face à cette nouvelle structure, chaque direction nécessite également de renforcer ses équipes et de recruter des personnes supplémentaires pour assurer le travail.

#### **➤ Direction de l'Audit Interne (DAI)**

La DAI est sous l'autorité de la Direction Générale et est directement rattachée à celle-ci. Elle a donc l'obligation de rendre comptes de sa fonction auprès de la Direction Générale. La Direction de l'Audit interne va se composer en deux (2) services, qui participent ensemble au bon fonctionnement des activités, notamment le Service Assurance et Conseil et le Service Inspection et vérification. Ci après une proposition d'organigramme de la DAI.

**Figure 5: Proposition d'un organigramme de la DAI**



*Source : recommandation personnel*



La DAI a pour mission d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leur responsabilité et, dans le cadre d'une révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et bien adaptées. La DAI apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise et examine la pertinence et la sûreté du système de contrôle interne et l'efficacité de l'organisation mise en place.

**Tableau 2 : Personnel nécessaire pour la DAI**

<b>Direction d'Audit interne</b>	<b>Nombre de personnel nécessaire</b>	<b>Qualification</b>
Chef de service Assurance et Conseil	<b>1</b>	MASTER II en audit et contrôle ou équivalent, expérience 10 ans
Chef de mission Inspection et vérification	<b>2</b> (dont 1 sur les agences du Nord et 1 sur les agences du Sud)	MASTER II en audit et contrôle ou équivalent, expérience 10 ans
Auditeurs	<b>6</b> au minimum (2 au siège et 4 dans les agences)	MASTER II en audit et contrôle, expérience 5 ans
Assistants	<b>8</b> au minimum (2 au siège et 4 dans les agences)	Licence au minimum en Audit et contrôle, expérience 5 ans

*Source : étude personnel*

La DAI a sous sa responsabilité le service Assurance et Conseil et le service Inspection et vérification :

**Le Chef de service Assurance et Conseil** est garant du bon déroulement des opérations et de la qualité des audits effectués dans le siège, ainsi, le chef de service Assurance et Conseil se charge de la mission des audits internes et du fonctionnement du siège et ne peut pas accomplir des missions effectués au sein des agences.

Il a pour rôle de contrôler l'application des instructions données par la direction générale dans toutes les autres directions, effectue le contrôle de la régularité, la fiabilité des données comptables, l'exhaustivité des enregistrements pour minimiser les risques,... Il dirige, motive son équipe, assure la formation des nouveaux arrivants et en collaboration avec le chef de mission Inspection et vérification. Il rédige un rapport à l'intention du DAI, ce service effectue également le contrôle et l'audit des activités du contrôle de gestion.

**Le Chef de mission Inspection et Vérification** est garant du bon déroulement des missions et de la qualité des audits menés dans les agences.

Au cours de ces missions, il a pour rôle de procéder aux inspections et aux vérifications des agences sur la maîtrise et le niveau de risques, la conformité des opérations et le respect des procédures, la bonne mise en œuvre des actions correctrices décidées, la qualité et l'efficacité du fonctionnement de chaque agence. Il dirige, motive son équipe, assure la formation des nouveaux arrivants au sein de l'équipe et en collaboration avec le chef de service Assurance et Conseil. Il a la responsabilité d'émettre un rapport de synthèse et de fin de mission auprès de la direction de l'audit interne sur les constats s'accompagnant des recommandations pertinentes.

Avant d'effectuer leur mission de contrôle et de vérification sur terrain, le chef de mission doit regrouper les pièces et les documents relatifs à l'exploitation des agences pour analyser, confronter, vérifier la réalité des données. En effet, la communication entre le service et chaque agence est fondamental.

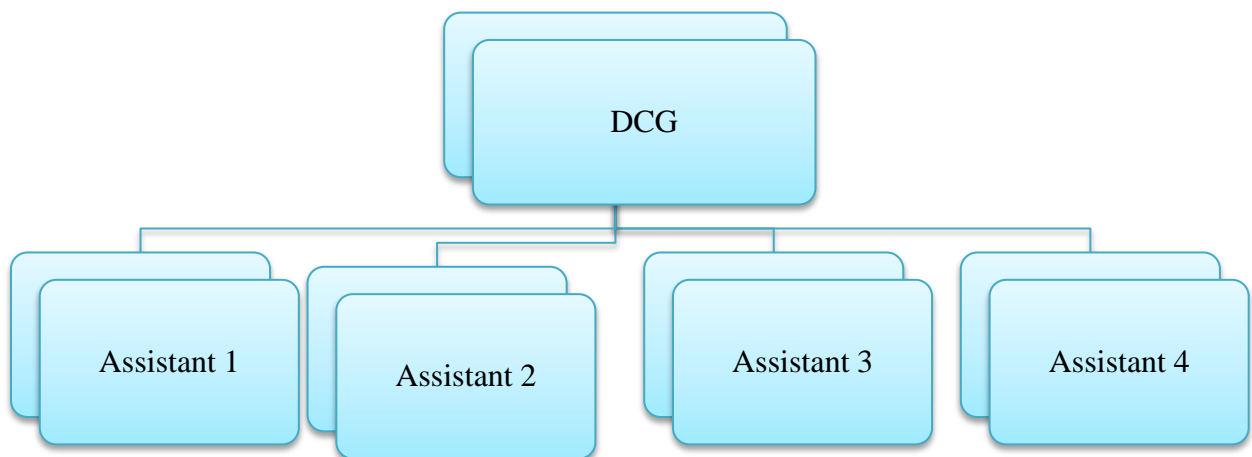
**Les auditeurs internes** des deux services exécutent les opérations (tâches) de contrôle au niveau du siège pour ceux du service Assurance et Conseil et ceux des agences pour le service Inspection et vérification. Ils sont chargés du diagnostic sur le degré de maîtrise des opérations des domaines de responsabilité qui leur sont confiés, ils évaluent l'efficacité des contrôles internes des différents niveaux.

**Les assistants**, sous la supervision des auditeurs, sont les adjoints de ces derniers, ils ont pour fonction d'assister les auditeurs internes et participe à une mission de contrôle de la conformité pour la société. Ils ont pour rôle de, rédiger les rapports d'activité, de tenir à jour la base de textes sur les notes de services, de veiller à la cohérence et à l'efficacité des procédures, d'établir les constats sur les méthodes utilisées.

### ➤ Direction du Contrôle de Gestion

La DCG est sous l'autorité de la Direction Générale et est directement rattachée à celle-ci. Elle a donc l'obligation de rendre comptes auprès de la Direction Générale sur sa fonction. Le Directeur du contrôle de gestion a, sous sa supervision, un seul service qui s'occupe du contrôle de gestion. Ci après une proposition d'organigramme de la DCG.

**Figure 6: Proposition d'un organigramme de la DCG**



*Source : étude personnel*

La direction de contrôle de gestion fournit à la direction générale le résultat de ses analyses économiques et financières, nécessaires au pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise. En cela, elle accompagne les responsables opérationnels dans la gestion des activités. En outre, la direction toute entière a accès au module CBI pour réaliser ses missions.

Un véritable support du pilotage de la société, la DCG est investie d'une double mission :

D'une part, la mesure de performance c'est-à-dire qu'elle doit donner à tous les échelons de la hiérarchie les moyens d'évaluer leurs performances, mettre au point des indicateurs de gestion les plus pertinents, etc.

D'autre part, la gestion prévisionnelle c'est-à-dire qu'elle participe activement à l'analyse stratégique et au chiffrage des plans opérationnels en traduisant les grandes options retenues

par la direction générale, etc. La DCG est également responsable du processus d'élaboration des budgets et conçoit les instruments de suivi et d'analyse adaptés<sup>19</sup>.

**Le Directeur du Contrôle de Gestion** est chargée d'établir un diagnostic des besoins de contrôle de gestion et créer les outils et les procédures appropriés, superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels, comme le budget, en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des directives reçues. Entre autre, il a pour rôle d'obtenir et collecter toute les informations susceptibles d'agir sur le résultat de l'entreprise, analyser mensuellement les performances des agences par l'étude des écarts des résultats par rapport aux budgets et objectifs et enfin de rédiger les synthèses de commentaires de l'activité.

**Les assistants** ont pour rôle d'assister le directeur du contrôle de gestion dans tout leur travail notamment participe dans l'établissement des prévisions et de la mise en place des tableaux de bord ainsi que dans les différentes étapes du cycle de gestion (clôtures mensuelles et annuelles, prévisions trimestrielles, budget). Les assistants participent également à la collecte des informations auprès des opérationnels et des agences dans ils se divisent en deux pool, pool qui se charge des agences du Nord et ceux qui se charge des agences du Sud, tout en effectuant le suivi et le contrôle de ces informations.

## **2-2- Renforcement des capacités et compétence des personnels**

Les succès d'une entreprise étant dépendants de la qualité de son personnel et de son engagement dans la poursuite des objectifs. Le personnel représente une ressource essentielle pour toute organisation. D'après le code de déontologie de l'auditeur interne (Cf. Annexe 6 : Code de déontologie et normes professionnelles de l'audit interne) : « Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités<sup>20</sup>».

Ainsi, une société doit toujours s'assurer que la fonction d'audit interne est dotée des moyens nécessaires, notamment en ressources humaines et moyens techniques adaptés aux activités pour procéder à un contrôle efficace des opérations des différentes unités. Cela

---

<sup>19</sup> Source : document de la Caisse d'épargne de Madagascar

<sup>20</sup> Normes professionnelles de l'audit interne (1210-1)

implique une formation en continue de chaque agent, l'amélioration de leur développement personnel, le renforcement des équipes en cas de besoin, la mise en place d'un système de communication.

### **2-2-1- Formation des personnels de l'audit interne ainsi que des chefs**

« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures<sup>21</sup>». C'est donc une forme d'éducation intellectuelle et morale donnée au personnel.

Il est souhaitable que tout le personnel, quelque soit son poste devrait être formé. Cette formation devra commencer par les chefs (chef de service et chef d'agence), allant jusqu'aux auditeurs, et aux assistants. En effet, les chefs de services et les chefs d'agences devrait apprendre à animer, à motiver, à former son équipe car il est à la fois indispensable de conserver une connaissance reconnue et d'accroître les compétences de chaque agents sous sa responsabilité. Les auditeurs en outre doit maintenir ses connaissances au niveau requis pour la pratique de ses fonctions.

En effet, la société doit instaurer un plan et un programme de formation du personnel de la direction du contrôle interne ainsi que pour tous les chefs (Cf. Annexe 11 : Exemple d'un plan de formation). Le plan de formation pour cela devra être défini en fonction des stratégies de l'organisation.

L'objectif de cette formation devra permettre de renforcer la capacité de chaque auditeurs et contrôleur sur l'acquisition ou le renforcement des connaissances et des pratiques dans le domaine d'audit interne et de contrôle de gestion notamment les normes professionnelles, les codes de déontologies, les démarches de la mission,... mais aussi de renforcer le perfectionnement des connaissances et l'apprentissage sur leur fonction au sein de la société pour éviter la confusion des fonctions entre les services de la direction et pour pouvoir s'assurer que chaque agent effectue leur travail et sachent les rôles et les responsabilités qui leur incombent.

---

<sup>21</sup>SEKIOU Lakhdar; BLONDIN Louise, PERETTI Jean Marie, « *Passion: Ressources Humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés* », Edité par 4L Inc, Montreal, 1995, pages 299.

En outre, un renforcement au niveau de la formation du chef (chef d'agence, chef de service) est nécessaire pour améliorer l'efficacité de la productivité. Elle consiste à les former et à les apprendre à animer et à motiver son équipe pour atteindre les objectifs qui leur sont confiés par la direction générale et à les instruire et renseigner sur les dernières procédures et les derniers textes appliqués afin d'intégrer chaque personne sous leur responsabilité dans leurs domaines de travail.

En conséquence, la formation répond à la fois aux souhaits du personnel et aux besoins de l'entreprise et elle contribue à l'atteinte des objectifs : développement individuel, satisfaction professionnelle et performance économique. Un changement d'attitude est devenu crucial afin d'amener chaque membre de l'entreprise à être engagé, responsable et fier de ce qu'il entreprend. Il faut donc inciter et encourager le personnel du service à suivre des formations.

#### **2-2-2- Amélioration du développement humain et social**

L'institution d'un programme de formation répondant au besoin de chaque agent sera utile et la motivation du personnel au travail s'y articule également. Le climat de travail est très important pour la gestion d'une société.

Un employé heureux est plus productif que celui qui ne l'est pas, un personnel responsable et impliqué dans la culture d'entreprise reconnaît l'importance de son travail pour l'entreprise. La motivation du personnel et l'amélioration du climat de travail au sein de la société est donc nécessaire afin de permettre l'épanouissement de chaque employé et pour donner le meilleur d'eux même.

Lorsque les relations à l'interne sont basées sur la confiance et la loyauté, l'engagement de chacun à produire de la qualité est sur une excellente communication à tous les niveaux, et cela se reflète aussi dans la qualité des services. L'instauration d'une culture d'entreprise basée sur la communication permet donc l'élargissement et le développement de chaque personne et améliore le résultat de chacun pour contribuer à l'objectif de la société.

L'amélioration de la communication interpersonnelle par la création d'activités récréatives intensifiera les relations et la collaboration entre employé, et avec les supérieurs hiérarchiques.

### **2-3- Amélioration de la mission de contrôle au niveau des agences**

Le mode opératoire des missions des auditeurs au cours de leurs missions de contrôle se fait inopinément pour pouvoir éviter certaine préparation de la part des unités opérationnelles auditées c'est-à-dire les agences. De plus, le suivi des recommandations se trouve dans l'objet de la mission que ce soit la mission du plus près qu'au niveau des agences lointaines. Ce mode opératoire est convenable et nous incitons la société à ne pas les changer. Toutefois, quelques conseils sont proposés sur les démarches effectués par les auditeurs, les inspecteurs lors de leur mission au sein des agences.

#### **2-3-1- Consolidation des missions de contrôle inopiné**

Le renforcement de l'efficacité des missions inopinées doit se traduire par la discrétion de la part des responsables pour chaque mission. Ce mode opératoire est vraiment efficace pour éviter les fuites des informations au sein de ces unités d'exploitation jusqu'à l'arrivée des auditeurs sur terrain et nous recommandons de ne pas changer ces mode opératoire pendant toutes les missions périodiques réalisées par les auditeurs au sein des agences. Pour cela, la CEM devra penser à allouer des ressources que ce soit humain ou financier pour les missions des auditeurs dans tout le pays afin de pouvoir entreprendre sans contrainte ces missions.

#### **2-3-2- Amélioration des missions de contrôle au niveau des agences à accès difficile**

Les agences de la CEM ne se trouvent pas les uns des autres dans le capital du pays, il existe au sein de la CEM des agences qui se situe à Diego, Sainte marie, Fort-dauphin, Morondava, etc. (Cf. Annexe 3 : Agence de la CEM) dont les auditeurs rencontrent des difficultés à effectuer efficacement leur travail. Ainsi, nous proposons l'accroissement de l'effectif du personnel, notamment par la mise en place du nouvel organigramme et le recrutement d'assistants et d'auditeurs supplémentaires, pour réaliser les missions de contrôle dans les agences lointaine et afin d'alléger les taches de chaque auditeurs lors de ces missions.

#### **2-3-3- Suivi spécifique de l'application des recommandations données**

Outre le renforcement du mode de contrôle inopiné et de l'amélioration des missions de contrôle des agences à accès difficiles, le mode de suivi de l'application des

recommandations antérieures devrait être aussi renforcé. Ce suivi devra être effectué par les corps des inspecteur-vérificateurs lors de leur mission. En effet, le service doit s'assurer lors de leur mission ponctuelle de l'année que les recommandations prises par les auditeurs sont appliquées pour améliorer le fonctionnement des agences.

Ainsi, il s'avère nécessaire d'élaborer un système de suivi du contrôle interne des agences au sein de la direction qui renforcera les travaux de contrôle et de vérification. Ce système consiste à évaluer et à apprécier les dispositifs de contrôle interne et de suivre les recommandations données. En cas de manquement, les corps des inspecteur-vérificateurs doivent rendre compte à la direction générale afin de mettre en œuvre une sanction correspondante.

Cette deuxième section a exposé les solutions d'amélioration proposées pour les contrôles permanents et périodiques. Elle a fait apparaître la réorganisation au niveau de la Direction du contrôle interne, le renforcement des compétences au sein de cette direction ainsi que pour les missions au sein des agences. Quels seront les effets et les limites de ces recommandations au niveau de la société ?



## **CHAPITRE 6- IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS**

Toutes ces propositions de solutions peuvent avoir des conséquences positives c'est-à-dire des impacts favorables pour la société mais aussi négatives car ces solutions ont des limites compte tenu des moyens que la société dispose. Ce chapitre, présentera en premier lieu les impacts de chaque proposition sur la vie de la société ensuite les limites de chaque proposition dans sa mise en œuvre.

### **Section 1- Impacts**

Cette section exposera donc les cotés plus positifs des différentes recommandations et améliorations pour la société au niveau des dispositifs de contrôles écrits et physiques ainsi qu'au niveau des contrôles de la fonction d'audit interne.

#### **1-1- Impacts sur le contrôle de premier niveau**

L'étude des problèmes relatifs aux différents risques qui se trouve dans les sociétés a conclu que toutes les défaillances survenant dans la société auraient pu être évitées si le système et les dispositifs de contrôle interne étaient efficaces, par conséquent la mise en œuvre d'un tel système a joué un rôle important dans le bon fonctionnement et l'amélioration de la gestion de la société.

##### **1-1-1- Maitrise des activités**

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maitrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction, et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, méthode et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »

L'amélioration du contrôle interne au sein de la société permet ainsi d'harmoniser au mieux la gestion de la société et de favoriser sa performance, mais aussi de protéger au mieux les patrimoines ainsi que de maîtriser les activités ordonné à chaque responsable. Entre autre, la mission d'audit interne permet de renforcer le dispositif de Contrôle Interne en identifiant les défaillances ou faiblesses du contrôle interne et en offrant à la société de recommandations

pour supprimer ces failles et assurer la fiabilité des données et garantir la conformité aux lois et règlements en vigueur.

### **1-1-2- Meilleure responsabilité de chaque agent**

Le manuel de procédure sert pour décrire les responsabilités et les attributions de chacun pour accomplir une tâche. Il permet d'uniformiser la méthode de travail afin d'assurer une meilleure suivi et de faciliter le contrôle. La finalisation de la création du manuel de procédure au sein de la CEM permet à la société d'avoir un référentiel pour guider son travail, ainsi cela permet d'homogénéiser la méthode de travail dans la société. Le manuel de procédure va permettre de :

- responsabilisé chaque agent sur ses fonctions et attributions au regard des objectifs ;
- d'assurer une meilleure suivi des travaux ;
- d'éviter qu'un agent cumule un ou plusieurs fonctions ;
- de garantir la maîtrise des risques.

### **1-1-3- Diminution des risques : risque d'erreur, de fraude**

L'une des priorités de toute organisation est d'assurer sa pérennité en mettant en place un bon système de contrôle interne. Un bon contrôle interne réduit les risques d'erreur et de fraude même s'il ne peut les éliminer totalement.

A titre de rappel, les erreurs sont les inexactitudes à caractère involontaires dans les comptes qui ne peuvent être répétitives y compris les omissions d'une information. Il existe trois types d'erreur dans la gestion à savoir les erreurs de saisie, les erreurs par omission et les erreurs de principe.

- Les erreurs de saisie : elles relèvent de la maladresse ou de l'inattention ou de l'incompétence du responsable.
- Les erreurs par omission : elles sont dues à une écriture qui a été enregistrée incomplètement ou pas enregistrée du tout.
- Les erreurs de principe : elles proviennent de la méconnaissance d'un principe ou d'une règle.

Par ailleurs, l'utilisation du système informatique qui est un système d'autocontrôle qui peut corriger les anomalies non intentionnelles.

En outre, les fraudes désignent un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, personnes constituant le gouvernement d'entreprise, employés ou tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans l'objectif d'obtenir un avantage indu ou illégal. Il existe deux types de fraudes :

- Les falsifications sans détournement qui sont les faits des dirigeants soucieux de réduire le bénéfice pour diminuer l'impôt (exemple : fraude fiscale) ;
- Les fraudes avec détournement des valeurs qui sont en général réalisées par des tiers ou des personnels de la société.

## **1-2- Impact sur le contrôle du deuxième et troisième niveau**

Le contrôle interne est la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, c'est ensuite à l'auditeur interne qui met en évidence les problèmes. La fonction contribue ainsi à réduire l'incertitude dans laquelle se tient le dirigeant sur le fonctionnement réel de la société.

### **1-2-1- Impact de la réorganisation de la DCI**

Chaque société doit disposer d'un recensement effectif des fonctions existantes. Ce recensement entraîne l'élaboration d'un organigramme détaillé avec la définition de chaque poste, de ses attributions et de ses responsabilités. La réorganisation au niveau de la Direction de contrôle interne permet à la société une nette séparation entre les différents services qui se trouvent dans la direction et que l'on s'aperçoit une confusion des tâches. La restructuration au sein de la direction du contrôle va permettre ainsi :

- une séparation nette des rôles et des missions relatives aux opérations de contrôle au niveau du contrôle de gestion et de l'audit interne ;
- l'attribution des postes à chaque personne pour chaque fonction qui leur correspond ;
- d'avoir une équipe solide et complète pour effectuer les missions périodiques ;
- une facilité des tâches pour chaque responsable ;
- l'amélioration de la structure organisationnelle de l'entreprise.

### **1-2-2- Impacts sur les missions de contrôle périodiques**

La formation permet à chaque agents qui s'instruise de maitrise les activités ainsi que leur travail mais aussi de permettre à la société d'avoir une équipe solide, compétente et en bonne connaissance de son travail. En outre, le développement humain et social permet l'épanouissement de chacun et son implication dans le travail.

Concernant l'amélioration du contrôle au niveau des agences, la mise en œuvre d'un système de suivi des agences permet de renforcer le système de communication entre les agences et les services de contrôles dans la société. En fait, ce système de suivi pourra faciliter l'évaluation de la performance des agences au niveau du contrôle de gestion et la détection des anomalies et des divers problèmes relatifs au fonctionnement des agences au niveau du contrôle des corps des inspecteur-vérificateurs.

Cette section a mis en exergue les améliorations au niveau des différents niveaux de contrôle de la société. Pourtant ces améliorations nécessitent des moyens pour servir à la bonne gestion. Ces moyens sont nécessaires dans la mise en œuvre de chaque perfectionnement. Certes, des limites existent.

## **Section 2- Limites des propositions**

Cette section exposera quelques limites qui pourraient se produire dans la mise en œuvre de ces recommandations. En effet, chaque perspective d'amélioration n'est pas seulement des idées proposées à la société mais chaque recommandation nécessite des moyens pour pouvoir se mettre en œuvre. Ces moyens peuvent être humains ou financiers. Cependant, face à des multiples difficultés au sein de la société, ces propositions comprennent ses limites.

### **2-1- Moyen humain**

Au cœur de l'organisation existe le capital humain c'est-à-dire « *l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulés par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres*<sup>22</sup> », encore

---

<sup>22</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), « Capital humain », date de consultation le 26 Novembre 2014,

selon la définition de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), c'est «*l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique*»<sup>23</sup>.

L'une des bases du contrôle interne se repose sur la compétence et la capacité du personnel qui contribue à l'efficacité de l'entreprise. Ceci implique également, de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé pour le bon fonctionnement de l'organisation.

La descente sur terrain au sein de la CEM a remarqué une insuffisance de personnel au niveau de la direction du contrôle interne si la situation actuelle en moyens humains au sein de la direction de contrôle interne est de treize (13) agents pour la totalité des quatre (4) services. La recommandation relative à cette insuffisance consiste à une réorganisation de la direction mise en œuvre par une séparation nette des deux services notamment l'audit interne et le contrôle de gestion.

Toutefois, pour garantir une bonne application de cette solution, cela exige des stratégies fournissant un complément de personnel compétent et motivé dans la société tels que des chefs supérieurs, des auditeurs internes, des assistants, pour remplir les , des postes. Mais face à la situation actuelle, cette solution comporte des limites qui nécessitent des recrutements cadré sur les candidatures jeune mais capable d'épouser la culture de l'entreprise avec fidélité et qui permet à l'entreprise de définir toutes ses exigences aussi bien en termes de savoir-faire mais surtout de savoir-être.

Certes, cette solution comporte encore une limite vis-à-vis des moyens financiers à l'entreprise.

## **2-2- Moyen financier**

La situation actuelle ne permet pas de satisfaire les besoins en ressources humaines de la société et le recrutement, pour renforcer l'équipe, est proposé. Toutefois, cela suppose encore des moyens financiers ainsi que des personnes ayant les compétences et les qualifications requises dont la société pourra se chargé en complément de ceux qui sont déjà intégré dans la CEM. Ainsi, une limite se trouve également au niveau des moyens financiers et des budgets pour rémunérer ces nouveaux membres de l'équipe en cas de réorganisation.

---

Jacques Généreux, « *Introduction à l'économie* », 3<sup>e</sup> éd., Éditions du Seuil, Paris, 2000.

<sup>23</sup> OCDE, « *L'investissement dans le capital humain* », Edition de l'OCDE, Paris, 1998, page 9

En effet, le recrutement de personnel supplémentaire pour la direction de contrôle interne engendre des budgets supplémentaires relatifs aux rémunérations de ces personnes mais aussi un temps pour la direction des ressources humaines pour le recrutement du candidat idéal possédant les capacités, compétences et qualifications nécessaires au poste à pourvoir dans la direction du contrôle interne. Aussi, la proposition nécessite un temps d'apprentissage, d'encadrement du nouveau recrue aux opérations et fonctions de la direction.

Par ailleurs, la formation en générale des employés dans la direction requiert également des moyens financiers pour se mettre en œuvre, et la société a besoin d'un formateur très compétent pour assurer la formation de chaque personne ou groupe de personne pour permettre à la société d'avoir du personnel compétent pour chaque mission de contrôle ainsi qu'à l'activité de la société. Bien que la formation fournit une apparence positive pour la société, le côté financier représente encore une limite car la direction qui s'occupe du budget devra donc attribuer une autre ligne sur ses programmes budgétaires pour la formation des agents.

Cette dernière section a présenté les limites relatives aux solutions proposées. Ces propositions comportent des limites notamment sur le côté humains qui sont insuffisants dans la société par rapport à la restructuration proposée et en tenant compte également des moyens financiers pour les rémunérer et les former pour pouvoir garantir la bonne efficacité dans la gestion de la société.

### **Conclusion partielle**

Pour une meilleure gestion dans la société, quelques solutions ont été proposées pour que celle-ci puisse atteindre ses objectifs et assurer la maîtrise de ses fonctions. D'après l'analyse effectuée dans la société, des déficiences et des risques sont susceptibles de menacer son fonctionnement dans l'avenir et qui devront être traités avec attentions.

Ainsi, dans le cinquième chapitre de cet ouvrage, des recommandations par rapport aux faiblesses qui entravent l'atteinte des objectifs ont été formulées notamment l'amélioration et le renforcement du système de contrôle déjà mis en place afin de maîtriser les risques dans la société mais aussi la réorganisation de la direction pour déployer au maximum les capacités du personnel dans la performance de la société.

Le sixième et dernier chapitre par ailleurs ont présenté les impacts de chaque recommandation ainsi que ses limites dans leur mis en place au sein de la société. Ces limites sont relatives aux ressources notamment humaines et financiers.

## CONCLUSION

Les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. La fréquence des défaillances dans le fonctionnement de l'organisation et l'augmentation des risques dans les activités ont mis en évidence l'importance de disposer des outils de contrôle et de pilotage qui permettent d'assurer l'efficacité dans la gestion.

En effet, le mot « risque » s'est installé dans nombreux aspects de la vie quotidienne des entreprises. Mais au cours de ces temps, la culture du contrôle interne s'est également développée dans l'ensemble des organisations pour maîtriser ces risques.

Dans son lexique Les mots de l'audit, l'IFACI définit le risque comme étant « *un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise*<sup>24</sup> ». Le contrôle interne apparaît donc comme le support sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité.

Selon la définition donnée par la CCA<sup>25</sup> : « *Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées* ». Ainsi, face à ces situations qui se développe de plus en plus vite et produit des impacts défavorables dans la société, la notion de « contrôle interne » s'est évoluée dans le but d'une part de prévenir les risques et de les maîtriser et d'autre part, de protéger l'entreprise et ses activités.

Cependant, pour être efficace dans la maîtrise des risques, les dirigeants de la société doivent en conséquence instaurer des systèmes de contrôle approprié à la gestion de son activité car une organisation de contrôle interne efficace est un composant essentiel de la maîtrise des risques. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi ce thème intitulé : « MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE EFFICACE POUR LA MAITRISE DES RISQUES » dans le but de contribuer à la protection de la société, à

---

<sup>24</sup> COOPERS & LYBRAND/IFACI, la nouvelle pratique de contrôle interne, Paris, Les Editions d'Organisations, 2000, page 131

RENARD Jacques « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7ème édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 155

<sup>25</sup> RENARD Jacques « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7ème édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 135  
CNCC Paris, *Appréciation du contrôle interne*, Notes d'information, n° 3, mars 1984.



l'amélioration du système de contrôle déjà mis en place par l'entreprise et à la maîtrise des risques dans les activités de la société.

Pourtant l'approfondissement de cette recherche implique plusieurs questions telles que : *« comment protéger l'activité de l'entreprise afin de permettre son efficacité ? »* en outre, *« quels sont les systèmes de contrôle à mettre en place ? »*, ou bien *« quels améliorations peut-on contribuer pour renforcer le système ? »*

Ainsi, notre étude s'est penchée sur l'analyse du système de contrôle et de contrôle interne des entreprises afin de garantir la maîtrise des risques. Dans cette recherche, la Société Anonyme Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM SA) était notre choix d'étude pour analyser ces questions du fait qu'elle est une société qui assure d'un côté, une mission financière de collecter les épargnes des citoyens malgaches et d'offrir à la population le moyen de placer en sécurité ses revenus mais de l'autre côté, une mission économique de contribuer au développement national et au fonctionnement de l'Etat par le renflement des fonds collectés par l'intermédiaire des comptes de dépôts et de consignation et par les bons de trésor par adjudication. Mais de plus, elle est dans la perspective de devenir un établissement de crédit qui exerce divers types d'activités notamment l'octroi de crédit demande l'agrément au sein du CSBF.

Au sein de cette société, la pratique du contrôle interne mis en place par la direction pour assurer la prévention, le contrôle et la maîtrise de risques sont basés notamment sur trois niveaux de contrôle dont :

Le premier niveau de contrôle se compose des dispositifs de préventions des risques c'est à dire des systèmes de règles opérationnelles propres à la société et conçues par la direction générale, tout en répondant aux principes de base du contrôle interne (séparation des fonctions, organigramme détaillé, compétence du personnel, information et communication). Ces systèmes sont notamment les notes des services et les manuels de procédures mais aussi les systèmes d'informations et de surveillances et les dispositifs physiques de sécurités. Ces procédures sont organisées pour assurer le fonctionnement de la société dans les conditions de sécurité requises. En outre, ces dispositifs doivent être surveillés et contrôlés en permanence pour assurer leur efficacité.

D'où le mise en œuvre par la société d'un contrôle permanent assuré par la fonction de supervision effectué par les supérieurs hiérarchiques dans la société : le contrôle du deuxième

niveau. Ces contrôles sont intégrés dans le processus opérationnel pour permettre d'un côté, de garantir et d'assurer le respect des procédures, de la réglementation, des dispositifs de premier niveau et de l'autre côté, de contrôler la qualité de l'information et des systèmes d'informations et de communication.

Mais outre ces contrôles en continu, la direction met en œuvre les activités de contrôle périodique réalisé par l'audit interne ayant pour mission de vérifier l'efficacité et la cohérence des dispositifs mis en place dans les deux niveaux précédents sur leur adéquation à la nature et à l'importance des risques mais aussi à la conformité des activités aux règlements. A ce titre, la fonction d'audit interne apporte une évaluation des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance avec, pour objectif, de donner à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et de promouvoir plus d'efficacité tout en préservant les sécurités. Dans les missions de contrôle périodique de l'activité de la société, l'audit interne est complété par la mission des commissariats au comptes pour l'audit comptable et financier de la société en se préoccupant de l'évaluation du contrôle interne de la fonction comptable et dans l'objet de rassurer la société par la certification des comptes sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle.

Ainsi, tout au long de ce mémoire, les recherches ont confirmé que pour l'efficacité de la gestion, les sociétés mettent en œuvre des dispositifs de prévention et de contrôle des risques qu'elles se classent selon un certain ordre de niveau afin de contribuer à la maîtrise des risques.

Déoulant des ces constatations et des propos entretenus tout au long de l'étude, les réponses aux problématiques posées ont été relevées :

Premièrement, pour protéger l'activité de l'entreprise des risques et d'assurer la maîtrise des activités, les dirigeants de l'entreprise mettent en fonction des dispositifs contrôle interne satisfaisant formés de plan d'organisation (organigramme, compétence du personnel, information et communication), de toutes les méthodes et procédures propres à la société, ainsi que des activités de contrôle jugés nécessaires pour faire échec au risques. En effet, ces dispositifs sont élaborés pour protéger les patrimoines de la société, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, assurer l'application des instructions, contribuer à rendre l'entreprise plus dynamique, plus réactive et plus performante.

Deuxièmement, les activités de contrôle mis en œuvre que ce soit permanent ou périodique apprécie le niveau du contrôle interne c'est-à-dire la capacité de chaque unité opérationnelle à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité, en outre, ces activités de contrôles notamment la fonction des auditeurs internes permettent de détecter les problèmes et les défaillances relatifs au système et donnent l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et que l'audit contribue aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations et des améliorations pour renforcer les systèmes.

Dans cette étude, les recherches ont mené sur les différents niveaux de contrôle essentiel pour maîtriser les activités dans une société. Elles ont donné leur fruit et les hypothèses ont été confirmées tout au long des résultats. La première hypothèse relative à la mise en place du système de contrôle et dispositifs par la direction pour se protéger contre les risques de toute nature est validée et confirmée par l'instauration des dispositifs par la direction générale de la société et les services des méthodes et procédures. Compte à la deuxième hypothèse, qui affirme que les missions de contrôle permettent de relever les défaillances du système et prévoient des mesures pour les améliorer, elle a été aussi confirmée. Dans ces propos, l'intérêt porté sur l'analyse de la pratique du système de contrôle au sein de la société a été justifié et l'objectif global de contribuer à la protection de la société contre les différents risques est obtenu, le seul souci qui s'impose serait la mise en œuvre des recommandations.

Compte aux résultats attendus, cet ouvrage a essayé de contribuer à l'amélioration du système de la société pour la prévention et la maîtrise des risques. Le traitement de cette étude présente ainsi des impacts au niveau du contrôle interne et l'activité de contrôle proprement dite de la société par rapport aux risques tel que les risques d'erreurs et/ou de fraude tout en renforçant la capacité et la maîtrise des activités de chaque responsable.

En somme, pour déterminer les conditions d'une bonne gestion des activités, il est tout d'abord indispensable de connaître des dispositifs et les systèmes mis en place par la direction générale pour se prévenir des risques. L'évaluation et le contrôle des dispositifs par les organes de contrôles notamment les supérieurs hiérarchiques ainsi que les auditeurs internes et externes se réalise ensuite. Dans ce cas, suite à ces différentes analyses et évaluations, les atouts et les déficiences du système de contrôles seront mis en évidences et des actions correctives sont formulées et communiquées aux opérationnels à travers d'autres procédures

(comme les notes de services) pour renforcer la pratique déjà en place et de permettre un système de contrôle interne efficace, c'est-à-dire un système qui saurait atteindre l'objectif de la société ainsi que l'objectif de maîtriser les risques.

Pour conclure, jusqu'à présent, la Caisse d'Epargne de Madagascar, en tant qu'institution financière, n'a pas de problème en matière de risques bancaires notamment les risques inhérents à l'activité bancaire dont le plus grave est le risque de crédit<sup>26</sup> puisque son activité actuelle se limite à la collecte des épargnes des clients. En conséquence, chaque retrait est limité en fonction des fonds déposés par chaque client. En outre, les revenus qui permettent d'assurer le fonctionnement de la société et le paiement des intérêts du client s'octroient seulement par l'intermédiaire du bons de trésor par adjudication et des comptes de dépôts et de consignations auprès du Trésor public et qui présente déjà à une contribution de la société au développement national et au service de l'Etat mais aussi à la pratique de sécurité et d'ajustement de valeur de mettre à la disposition du Trésor les excédents en matière de trésorerie.

Dans les activités bancaires actuelles, les risques de crédits est un enjeu majeur pour tous les dirigeants face à la situation actuelle du pays qui ne permet pas au client une capacité de développement de ses activités et des remboursements des crédits. Ainsi, la perspective de la société Caisse d'Epargne de devenir un établissement de crédit et d'assurer les activités bancaires est très délicate compte tenu de l'environnement bancaire qui est très vulnérable actuellement. Dans ce cas, la demande d'agrément pour devenir banque territoriale serait-elle bénéfique pour la société par rapport à ses activités actuelles? En outre, la société serait-elle prête pour ce changement face aux risques qui contraindre ceux déjà dans le secteur ? Et que seraient le sort de ses clients qui économisent leurs épargnes pour une sécurité si les activités de la société sont menacées par les risques de crédit en étant une Banque ?

---

<sup>26</sup> Le risque de crédit est défini comme étant le risque de perte auquel la banque est exposée en cas de détérioration ou de défaillance de la contrepartie. [www.finance-factory.fr](http://www.finance-factory.fr), « *L'approche RAROC* » ou Risk Adjusted Return On Capital, date de consultation 25 Novembre 2014

## BIBLIOGRAPHIES

### Ouvrages :

- Bernard Grand., Bernard Verdalle, « *Audit Comptable et Financier* », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, 1999, Paris, nombre de page 112
- COOPERS & LYBRAND/IFACI, « *La nouvelle pratique de contrôle interne* », Paris, Les Editions d'Organisations, 2000, nombre de pages 378
- FORGET Jack, « *Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », collection les mémentos finance, Editions d'organisation, 2005, nombre de pages 180
- Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin, « *Contrôle interne des risques* », Edition Eyrolles, 2009, nombre de pages 261
- Pierre Schick, Jacques Vera, Olivier Bourrouilh-Parege, « *Audit interne et référentiels de risques – 2<sup>e</sup> éd : Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit* », Dunod, 2014, nombre de pages 352
- Pierre Schick, Jacques Vera, Olivier Bourrouilh-Parege, « *Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance – Management des risques – Contrôle interne* », Dunod, 2010, nombre de pages 384
- RENARD Jacques: « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7<sup>ème</sup> édition, Groupe Eyrolles, 2010, nombre de pages 469
- SEKIOU Lakhdar; BLONDIN Louise, PERETTI Jean Marie, « *Passion: Ressources Humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés* », Edité par 4L Inc, Montreal, 1995, nombre de pages 505
- Organisation de Coopération et de Développement Economique, « *L'investissement dans le capital humain* », Edition de l'OCDE, Paris, 1998, nombre de pages 124

### Autres documents et fiches de lecture :

- Campion Anita, « *Améliorer le contrôle interne, Guide pratique à l'usage des institutions de microfinance* », MicroFinance Network, Washington DC
- Extrait de l'ouvrage collectif de Heem Grégory, « *Convention et contrôle interne bancaire* », dans Conventions et Sciences de Gestion, septembre 2003, pp. 117- 137

- Extrait de la Position de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), « *Cadre de référence du contrôle interne : Guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites* », 2008, nombre de pages 10
- Generali Belgium SA, « *Système de contrôle interne et de gestion des risques* », 2008, nombre de pages 36
- Hauser Valérie, « *Dispositif de contrôle interne, quelques réflexions sur les pratiques en vigueur* », 2008, nombre de pages 3
- IFAC, « *Guide pour l'utilisation des Normes Internationale d'Audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises* », publiée par l'International Federation of ACcountants en décembre 2007, nombre de pages 386
- ISA 200, « *objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit* », version 30 juin 2009, nombre de pages 39

### **Cours :**

- RABENORO Barry, « *Contrôle interne* », 4<sup>ème</sup> année, Année universitaire 2011/2012
- RAHAJARIZAKA Richard, « *Gestion des Ressources Humaines* », 4<sup>ème</sup> année, Année universitaire 2011/2012
- RAKOTOSALAMA Clément, « *Audit financier* », 4<sup>ème</sup> année, Année universitaire 2011/2012
- RANDRIAMIANDRISOA Patrick, « *Audit général* », 4<sup>ème</sup> année, Année universitaire 2011/2012
- RANDRIAMIANDRISOA Patrick, « *Contrôle de gestion* », Master II, Année universitaire 2013/2014
- RANDRIAMBELOMANANA Rabemiasara Rivoaharisoa, « *Audit approfondi* », Master II, Année universitaire 2013/2014

### **Webographies :**

- [www.books.google.fr](http://www.books.google.fr) , « *Contrôle interne des risques* », 2014
- [www.capital-banking.com](http://www.capital-banking.com) , “*Logiciels : Capital Global Banking*”, 2014
- [www.entreprise-erp.com](http://www.entreprise-erp.com), « *ERP ou PGI* », 2014
- [www.finance-factory.fr](http://www.finance-factory.fr), « *L'approche RAROC* » ou Risk Adjusted Return On Capital, 2014
- [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), « *L'audit interne, une profession normée* », « *Définition de l'audit et du Contrôle interne* », 2014

- [www.iso.org](http://www.iso.org), « *Guide ISO 73 :2009, Management du risque – Principes et lignes directrices* » avec la norme ISO 31000 :2009, 2014
- [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), « *dictionnaire économique et financier, business plan définition et synonyme* », date de consultation le 02 novembre 2014
- [www.mathieuvigan.com](http://www.mathieuvigan.com), « *Analyse SWOT, une matrice idéale pour la stratégie* », 2014
- [www.newsmada.com](http://www.newsmada.com), « *reflets du paysage bancaire à Madagascar – Secteur bancaire : une longue histoire et des réussites* », publié le 07/03/2014, 2014
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), « *Gestion du risque ou management du risque* » ; « *Référentiel de Contrôle interne* » ; « *les parties de la structure d'une entreprise* », 2014

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Historique de la Caisse d'Epargne de Madagascar .....	V
Annexe 2 : Organigramme générale de la Caisse d'Epargne de Madagascar .....	VII
Annexe 3 : Agence de la Caisse d'Epargne de Madagascar .....	X
Annexe 4 : Fiche de produits offerts par la CEM .....	XI
Annexe 5 : Exemple de note de service au sein de la CEM.....	XII
Annexe 6 : Code de déontologie et normes professionnelles de l’audit interne .....	XIII
Annexe 7: Normes professionnelles d'audit externe .....	XVI
Annexe 8:Huit différences entre Audit interne et audit externe.....	XVIII
Annexe 9 : Cartographie des risques de la CEM .....	XX
Annexe 10 : Exemple de Tableau de Bord mensuel .....	XXIII
Annexe 11: Exemple d’un plan de formation .....	XXIV
Annexe 12 : Guide d'entretien.....	XXV



## **Annexe 1: Historique de la Caisse d'Epargne de Madagascar**

Une entité retrace sa propre histoire au fil des années. Voici les dates marquant l'évolution de la CEM depuis sa création jusqu'à ce jour :

Le 03 Novembre 1918, lors de sa création, elle était un Etablissement Public d'Administration (EPA) sous le nom de la Caisse Nationale d'Epargne. Cet établissement appartenant à l'Etat malagasy, par conséquent, elle n'avait aucune autonomie budgétaire et sa politique financière n'était pas explicite à cette époque.

Le 06 Mars 1985, la société adopte le statut d'EPIC qui lui permettait d'avoir plus d'autonomie tant organisationnelle, administrative que budgétaire suite au Décret n° 85/061 portant nouvelle organisation de la Caisse d'épargne. La société, portant la nouvelle dénomination sociale de la Caisse d'Epargne de Madagascar ou « CEM », était placée sous l'autorité du Ministère des Finances pour la gestion financière, et sous l'autorité du Ministère des Postes et Télécommunication pour la gestion opérationnelle notamment technique. Par conséquent, son plan budgétaire dépendait des deux ministères à cette période. Compte tenu de son statut, elle était obligée de déposer les fonds collectés au trésor public. Ainsi le taux de rémunération était fixé par le trésor.

En 1987 : la CEM est autorisée exceptionnellement à déposer ses fonds en provenance de la Banque Centrale de Madagascar auprès des Etablissements Financiers.

Le 05 Mars 1991 : le Département des Relations Internationales et les représentants de la CEM, se sont rencontrés à Paris. Cette rencontre avait comme résultat le renouvellement et la précision sur la mise en place d'un service de compte courant pour les particuliers et le développement des crédits principalement en faveur des petites entreprises.

Une coopération technique avec l'USAID avait eu lieu en septembre 1993 dans le cadre d'un projet pour le développement du marché financier à Madagascar qui est le projet Financial Market Development ou FMD.

Le 18 Septembre 1995, la CEM n'était plus sous la tutelle du Ministère des Postes et Télécommunication et de celle du Ministère des Finances. De ce fait, avec une nouvelle organisation juridique, administrative et financière, celle-ci avait commencé à implanter des agences autonomes partout dans Madagascar. Après le 18 Septembre, la loi n°95-019 portant transformation de la société CEM en Société Anonyme a été instituée. La promulgation du

décret d'application n'a pas encore été effectuée, d'où l'entité gardait toujours son statut d'EPIC en évoluant petit à petit en SA.

En Octobre 1996, la CEM était admise au sein de l'Institution financière Mondiale des Caisses d'Epargne (IMCE), lui permettant de créer le produit Compte Spécial Epargne.

Le 20 Novembre 1997, elle a été choisie pour représenter Western Union à Madagascar grâce à son expérience sur le marché financier et sa qualité de service. La CEM a disposé d'un contrat sur le transfert de fonds à l'étranger. A noter que la CEM était la première institution financière à pratiquer ce genre d'activité. L'année 1997 marque aussi l'accès de la société aux placements Bon de Trésor par Adjudication (BTA)

Le 14 Juin 2001, la loi n°95/019 du 18 Septembre sur le statut d'EPIC a été abrogée par la loi 2001/001 portant mise en place de la Société Anonyme Caisse d'Epargne de Madagascar dont l'Etat détiendra la majorité des actions.

Le 01 Juillet 2001, la poste malagasy a cessé de représenter commercialement la CEM.

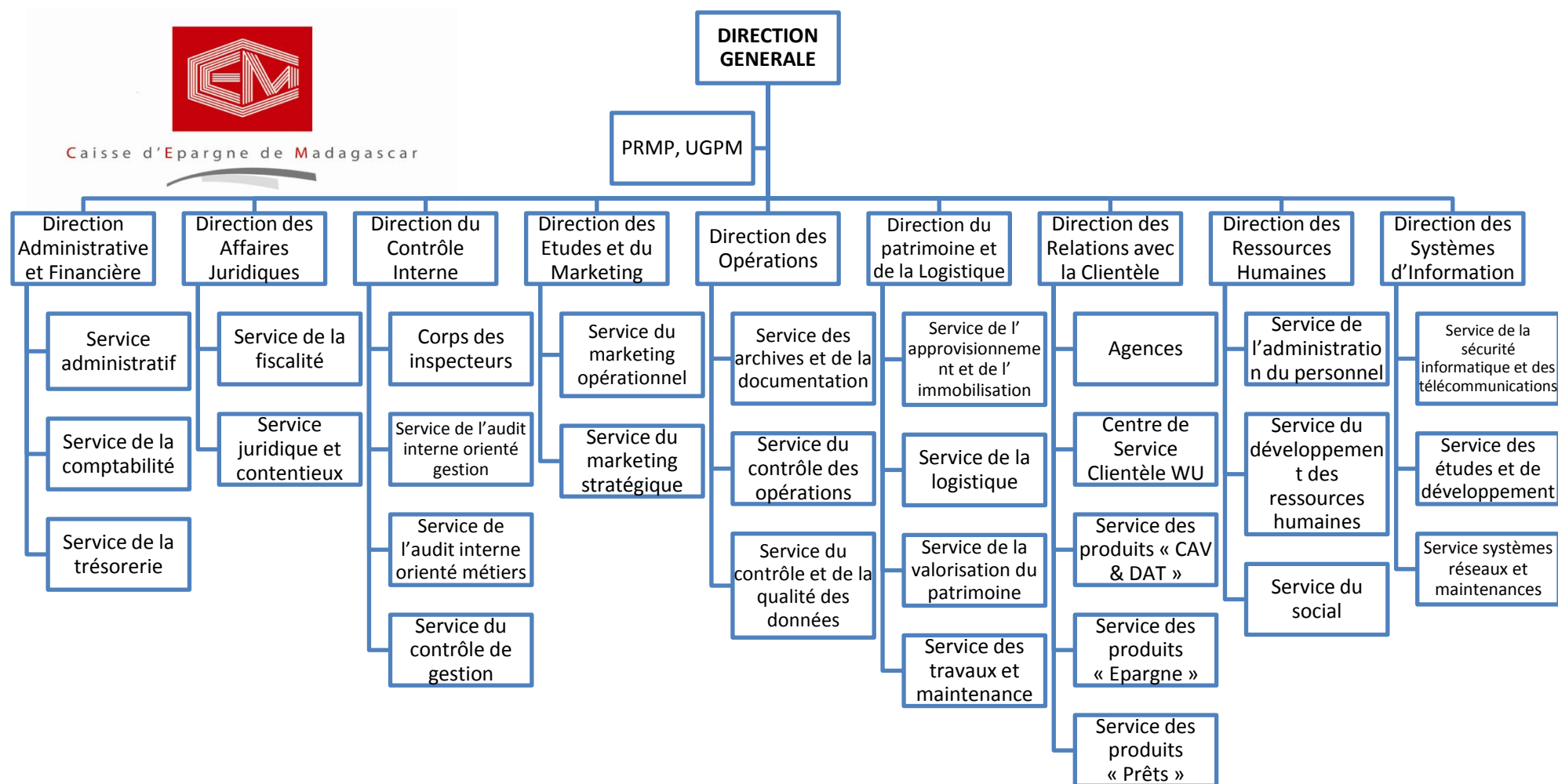
Le 03 Décembre 2002, le décret d'application n°2002-1553 de la loi n°2001-001 était sorti, suivi de la nomination d'un nouveau Directeur Général et de la validation du Conseil d'Administration le 05 Septembre 2003.

L'année 2006, le mois de Mai, la société adopte son nouveau statut car toutes les procédures de transformation de l'EPIC en SA étaient entamées. Au mois de Juillet, la CEM SA est devenue une agence d'exécution dans le cadre du programme « Millenium Challenge Account » (MCA). Puis en Novembre de la même année, elle a signé un accord de coopération avec la Fondation Allemande des Caisses d'Epargne pour la Coopération Internationale (FACECI).

En 2009, la société CEM SA bénéficiait d'un nouveau logiciel bancaire « CGB » dans le cadre de la coopération avec la MCA. Le mois d'Aout 2010, début des préparatifs en vue du changement territoriale et dépôt de la demande d'agrément auprès de la CSBF.

En 2011, mise en exploitation de l'ERP CGB, préparation de moyens (humains-organisationnels,...) et enfin en 2012, il y avait la prolongation de l'accord de coopération avec la FACECI, avec comme principal objet l'accompagnement de la CEM dans le cadre de son développement vers la structure d'un établissement de crédit à part entière et finalisation des préparatifs en vue de la mutation institutionnelle.

## Annexe 2 : Organigramme générale de la Caisse d'Epargne de Madagascar



*Source : Caisse d'Epargne de Madagascar*

## **Organisation fonctionnelle**<sup>27</sup>

### **1) Direction Générale**

Elle est chargée de :

- Garantir la mise en œuvre de la politique générale de la CEM ;
- Assurer la coordination de tous les moyens pour atteindre les objectifs de la CEM.

### **2) Direction des affaires juridiques**

Elle est chargée de :

- Conseiller la Direction Générale en matière juridique ;
- Assurer le règlement des litiges et des contentieux de l'entreprise ;
- Veiller au respect des textes législatifs et réglementaires, de la convention collective et du règlement intérieur.

### **3) Direction des Etudes et Marketing**

Elle est chargée de :

- Identifier les grands objectifs de l'entreprise ;
- Détecter les nouvelles opportunités de marchés et de produits ;
- Déterminer les objectifs et les moyens pour développer la notoriété de la société et de sa position concurrentielle ;
- Elaborer le plan marketing de la CEM.

### **4) Direction Administrative et Financière**

Elle est chargé de :

- Garantir la fiabilité des informations financières ;
- Assurer la mise en œuvre de la politique de trésorerie de l'entreprise.

### **5) Direction des Ressources Humaines**

Elle est chargée de :

- Assurer la mise en œuvre de la politique en Ressources Humaines ;
- Veiller de manière permanente à la valorisation des Ressources Humaines ;
- Assurer la cohérence sociale

---

<sup>27</sup> Synthèse des documents internes de la CEM

## **6) Direction des Opérations**

Elle est chargée d'assurer le contrôle de l'exactitude des opérations effectuées au niveau des agences

## **7) Direction du Patrimoine et de la Logistique**

Elle est chargée de :

- Assurer la gestion optimale des biens et des patrimoines de l'entreprise ;
- Veiller à l'appui efficace et efficient du fonctionnement matériel de l'entreprise ;
- Orienter la Direction générale sur les décisions d'achats.

## **8) Direction du Système d'Information**

Elle est chargée de :

- Garantir la concrétisation de la politique informatique ;
- Assurer la maintenance et la sécurité des matériels informatiques ;
- Assurer la sécurité des données informatiques

## **9) Direction de la Relation avec la Clientèle**

Elle est chargée de :

- Veiller à l'atteinte des objectifs commerciaux ;
- Assurer la supervision et la mise en œuvre de la politique commerciale ;
- Assurer la qualité de service au niveau de la clientèle.

## **10) Direction du Contrôle Interne**

Elle est chargée de :

- Identifier et d'évaluer les risques par le biais d'un ensemble de règles et de procédures ;
- Assurer la bonne circulation des informations entre les différents services de la CEM ;
- Effectuer une synthèse des informations recueillies, d'identifier l'origine des anomalies éventuelles, formuler des recommandations suivant les anomalies constatées.

### **Annexe 3 : Agence de la Caisse d'Epargne de Madagascar**

	NUMERO	LOCALISATION	SECTEUR
<b>AGENCE</b>	CEM 001	Tsaralalàna	<b>NORD</b>
	CEM 003	Tamatave Fakra	
	CEM 004	Mahajanga	
	CEM 006	Diego	
	CEM 016	Saint-Marie	
	CEM 017	Ambatodrazaka	
	CEM 019	Moramanga	
	CEM 043	Ambanja	
	CEM 046	Sambava	
	CEM 086	Tamatave au Gagneur	
	CEM 002	Fianarantsoa	<b>SUD</b>
	CEM 005	Ambositra	
	CEM 008	Tuléar	
	CEM 009	Antsirabe	
	CEM 010	Fort-Dauphin	
	CEM 011	Morondava	
	CEM 018	Manakara	
	CEM 020	Tsiroanomandidy	
	CEM 024	Ambatolampy	
	CEM 029	Fandriana	
	CEM 048	Andravohangy	
	CEM 049	Antsakaviro	
<b>WESTERN UNION</b>	WU 012	Nosybe	
	WU 170	67ha	
	WU 477	Mahajanga	
	WU 777	Diego	
	WU 770	Tsaralalàna	

*Source : Caisse d'Epargne de Madagascar  
(Service Comptabilité)*

## **Annexe 4 : Fiche de produits offerts par la CEM**

Actuellement, les activités commerciales de la CEM se limitent à la collecte de l'épargne à titre gratuit et au placement de la majeure partie de ses ressources en Bons du Trésor par Adjudication (BTA) et auprès de la Recette Générale du Trésor au titre de dépôts et consignations.

Ces produits sont rémunérés à des taux suivant l'évolution des taux de placement en BTA, CDC et Dépôt À Terme (DAT). Globalement, voici le taux de rémunération des produits d'épargne correspondant à un taux de base de 3%, pour l'année 2011 :

### **➤ MITSIBINA**

Solde en fin de quinzaine moins ou égal à Ar 3 000 000 = 3,00%

Solde en fin de quinzaine entre Ar 3 000 000 et Ar 10 000 000 = 3,15%

Solde en fin de quinzaine plus d'Ar 10 000 000 = 3,20%

### **➤ MIHARY**

Solde en fin de quinzaine moins ou égal à Ar 300 000 = 3,15%

Solde en fin de quinzaine plus Ar 300 000 = 3,20%

### **➤ SOMBINIAINA** *Tous avoirs = 3,20%*

### **➤ CSRP**

Solde en fin de quinzaine moins ou égal à Ar 600 000 = 3,10%

Solde en fin de quinzaine entre Ar 600 000 et Ar 2 000 000 = 3,15%

Solde en fin de quinzaine plus de Ar 2 000 000 = 3,20%

### **➤ CSRE** *Tous avoirs = 3,20%*

### **➤ CAUTIONNEMENT**

Solde en fin de quinzaine moins ou égal à Ar 3 000 000 = 3,00%

Solde en fin de quinzaine entre Ar 3 000 000 et Ar 10 000 000 = 3,15%

*Solde en fin de quinzaine plus d'Ar 10 000 000 = 3,20%*

## Annexe 5 : Exemple de note de service au sein de la CEM

Capital: Ar 5 460 000 000 - N° d'identification RCS: 2006B00449 - N° Statistique : 65 123 11 2006 0 10338 - N.I.F.: 2000008416

Caisse d'Epargne de Madagascar S.A - Siège social: 21, Rue Karifa Tsaralalana Antananarivo 101



Caisse d'Epargne de Madagascar

### NOTE DE SERVICE

N°2013/195...SS/DRH/CEM

Objet: Frais médicaux au sein des Agences.

Sans porter préjudice à l'application de la Note N° 2011/447-DG CEM du 28 Décembre 2011 et ses annexes, et pour une meilleure coordination de service entre la DRH ( Service Social et Service de l'Administration du personnel), la DCI ( Service Contrôle de Gestion) et la DAF ( Service Comptabilité), les Agences sont tenues de faire parvenir :

- Auprès du Service Comptabilité de la DAF, l'original des factures relatives aux Frais Médicaux
- Auprès du Service Social de la DRH, une copie des Factures certifiée et contrôlée par le Chef d'Agence et mentionnant les justificatifs de paiement ( Date de paiement, N° Chèque,...) des frais médicaux( Consultation, Achat de Médicaments, Hospitalisation et autres soins ou prestations) assortis des Ordonnances médicales et Prise en Charge ou Bulletin de visite qui par contre seront les originaux.

Par ailleurs, les Factures de tous les prestataires médicaux agréés, publics ou privés, doit mentionner et détailler clairement: le nom du patient, le numéro matricule ainsi que la date et le détail des actes effectuées .

La présente note prend effet dès sa date de signature.

Antananarivo, le

11.1 JUIL 2013

#### Destinataires :

- Monsieur le DG « à titre de compte rendu »
- Monsieur le DCI « pour information »
- Le Chef de Service Social « pour la suite utile »
- Chefs d'Agence « pour exécution »

Le Directeur  
des Ressources Humaines PI

*[Signature]*

DIRECTION DE LA  
RESSOURCES HUMAINES  
PI

Le Chef du Service Social

*[Signature]*

Laing RAKOTODARIZAKA



## **Annexe 6 : Code de déontologie et normes professionnelles de l'audit interne**

### **Code de déontologie :**

Les auditeurs internes se doivent d'appliquer et de soutenir les principes suivants :

- ✓ ***Intégrité*** : c'est-à-dire être droit et honnête dans l'ensemble de ses relations professionnelles et relations d'affaires. L'intégrité des auditeurs internes établit la confiance et projette ainsi les bases de la fiabilité de leur jugement ;
- ✓ ***Objectivité*** : c'est-à-dire que les auditeurs internes font preuve de la plus haute objectivité professionnelle dans la collecte, l'évaluation et la communication des informations. Ils mènent une analyse équilibrée de toutes les circonstances pertinentes et ne laissent pas indument influencer par leur propres intérêts dans la formulation de leurs jugements ;
- ✓ ***Confidentialité*** : les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent et ne communiquent aucune information sans y être dument autorisés à moins qu'ils n'aient l'obligation juridique ou professionnelle de le faire ;
- ✓ ***Compétence*** : les auditeurs internes possèdent les connaissances, les qualifications, l'expérience nécessaires et maintiennent ses connaissances au niveau requis pour faire bénéficier des services professionnels de qualité à la société intégrant les derniers développements de la pratique professionnelle, de la législation et des techniques et agir en conformité avec les normes professionnelles en vigueur.

### **Normes professionnelles :**

La pratique de l'audit interne repose sur trois normes générales qui ont pour but de faire comprendre le rôle et les responsabilités des auditeurs internes, d'établir une base pour guider et mesurer les performances de l'audit, et enfin d'améliorer la pratique de la profession.

#### **Les normes de qualification**

Ces normes énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit internes. Elles sont détaillées comme suit :

- Missions, pouvoirs et responsabilités des auditeurs ;

- Indépendance et objectivité des auditeurs ;
- Compétence et conscience professionnelle des auditeurs ;
- Programme d'assurance et d'amélioration qualité du service d'audit.

### **Les normes de fonctionnement**

Ces normes concernent la nature des activités du service d'audit interne et ses critères de qualité. Elles font référence à sept (7) domaines :

- La gestion de l'audit interne ;
- La nature du travail ;
- La planification de la mission ;
- L'accomplissement de la mission ;
- La communication des résultats ;
- La surveillance des actions progrès ;
- L'acceptation des risques par la Direction générale.

### **Les normes de mise en œuvre**

Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit. Par contre, les normes de mise en œuvre stipulent la mise en œuvre du service audit interne. Elles précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance et de conseil.

Les normes ont pour objets de définir :

- les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Entre autre, la démarche de la mission d'audit interne comprend trois phases fondamentales.

### **Démarche de l'Audit interne :**

La Mission d'audit interne est le travail que l'auditeur sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. Cette mission correspond très exactement à la situation de

l'auditeur au cours de son intervention, on le désigne très exactement par : *phases fondamentale de la mission d'audit interne*. Elles sont au nombre de trois à savoir la phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

### **La phase de préparation**

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

### **La phase de réalisation**

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer les analyses des informations.

### **La phase de conclusion**

La phase de conclusion exige et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte.

Comme nous avons indiqué tout au début, le contrôle interne constitue la finalité de l'audit interne, par conséquent, il est nécessaire de procurer quelques notions sur ce dispositif.

## **Annexe 7: Normes professionnelles d'audit externe**

La réalisation de toute mission d'audit, quels qu'en soient les objectifs, implique l'existence au préalable de règles précises, formalisées, connues et acceptées des émetteurs et des récepteurs de l'information soumise à l'audit : les normes. L'IFAC a édicté des normes internationales d'audit (ISA) appelées à s'imposer sur le plan mondial à l'audit des états financiers et à l'audit d'autres informations et aux services connexes.

Les principales normes utilisées par les auditeurs sont :

- ❖ Les normes d'audit, parmi lesquelles on distingue généralement :
  - ✓ Les normes générales ou de comportement
  - ✓ Les normes de travail ( qui régissent la nature et l'étendue du travail)
  - ✓ Les normes de rapport
- ❖ Les normes de l'information financière ou principes comptables ;
  - ✓ Eventuellement des normes spécifiques à certains secteurs : banques, assurances, etc.

Il s'agit d'un cadre ou esprit dans lequel doit travailler les auditeurs ou qualités requises à l'exécution de son travail et à la préparation du rapport. Les normes internationales d'audit comprennent des normes générales ou de comportement, les normes concernant le travail des auditeurs, les normes concernant le rapport de l'auditeur

### **Les normes générales ou de comportement**

L'auditeur doit respecter le code d'éthique professionnelle publié par l'IFAC, notamment les règles d'éthique ci-après :

- Intégrité
- Objectivité
- Indépendance
- Compétence professionnelle, soin et diligence
- Confidentialité
- Professionnalisme
- Respect des normes techniques et professionnelles.

### *Compétence professionnelle*

L'équipe d'audit doit posséder collectivement les compétences et les expériences requises : une formation technique adéquate et une expérience professionnelle suffisante. Des assistants peuvent participer à une mission d'audit, mais ils doivent être bien sensibilisés aux normes, supervisés et contrôlés. L'auditeur doit compléter sa formation initiale par une formation continue contribuant au renforcement de sa compétence.

### *Indépendance*

L'auditeur et son équipe doivent être dégagés de toute contrainte et de tout lien d'ordre personnel, professionnel, financier, voire politique pouvant être interprété comme constituant une entrave à son intégrité ou à leur objectivité.

### *Secret professionnel*

Devoir de discrétion dans l'utilisation de toute information dont ils ont connaissance dans le cadre de leur mission.

### **Les normes de travail**

Le travail d'audit doit être effectué avec soin, avec une bonne planification, un respect scrupuleux des calendriers et supervision des collaborateurs, la tenue correcte des dossiers et papiers de travail en tant que moyens de preuve des conclusions d'audit. (ISA 220 et 230).

L'audit doit comporter une évaluation du contrôle interne, un contrôle de qualité de la mission d'audit, la prise en considération des risques de fraudes et erreurs : (ISA 240), des textes législatifs et réglementaires : (ISA 250), la collecte des éléments probants suffisants etc.

### **Les normes de rapport**

- Nécessité de la rédaction de rapports d'opinion (de certification ou non) ;
- Rapport de recommandations sur le contrôle interne et parfois sur la conformité avec les lois et règlements en vigueur ;
- Rapport spécial pour les missions de commissaire aux comptes ;
- Qualité des rapports : datés et signés et discutés avec les responsables de l'entité auditée.

## **Annexe 8:Huit différences entre Audit interne et audit externe**<sup>28</sup>

### **Le statut de l'auditeur**

C'est une évidence mais qui est fondamentale. L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise, l'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant.

### **Les bénéficiaires de l'audit**

L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise : managers, direction générale, éventuellement comité d'audit.

L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.

### **Les objectifs de l'audit**

Alors que l'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'améliorer, celui de l'audit externe est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers.

Le contrôle interne apparaît comme un moyen pour l'audit externe alors qu'il est un objectif pour l'audit interne.

### **Le champ d'application de l'audit**

Eu égard à ses objectifs, le champ d'application de l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers et rien que cela ; mais dans toutes les fonctions de l'entreprise. L'auditeur externe qui limiterait ses observations et investigations au secteur comptable ferait œuvre incomplète.

Le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions. Ainsi, porter une appréciation technique sur l'entretien de tel matériel de fabrication ou apprécier qualitativement les modalités de recrutement de l'encadrement est tout à fait dans le champ d'application de l'audit interne et en dehors de celui de l'audit externe. Toutefois, ce dernier est concerné par l'entretien ou le recrutement dans leurs dimensions financières.

---

<sup>28</sup> RENARD Jacques « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7ème édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 81-83

### La prévention de la fraude

L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant qu'elle a, ou est susceptible d'avoir, une incidence sur les résultats. En revanche, une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne, mais non l'audit externe.

### L'indépendance de l'auditeur

Il va de soi que cette indépendance n'est pas de même nature. L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire ; celle de l'auditeur interne est assortie des restrictions analysées au chapitre précédent.

### La périodicité des audits

Les auditeurs externes réalisent en général leurs missions de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin d'année. En dehors de ces périodes, ils ne sont pas présents, sauf le cas de certains grands groupes dont l'importance des affaires exige la présence permanente d'une équipe tout au long de l'année, laquelle équipe grossit considérablement en période d'arrêt des comptes.

L'auditeur interne travaille en permanence dans son entreprise sur des missions planifiées en fonction du risque et qui l'occupent avec la même intensité quelle que soit la période. Mais observons également que l'auditeur externe est en relation avec les mêmes interlocuteurs dans les mêmes services, alors que l'auditeur interne change sans cesse d'interlocuteur. Du point de vue relationnel c'est donc l'audit externe qui est permanent et l'audit interne périodique.

### La méthode de l'auditeur

Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses, inventaires.

La méthode des auditeurs internes est spécifique et originale (Cf. Annexe 6 : code de déontologie, normes professionnelles, Démarche d'audit interne)

## **Annexe 9 : Cartographie des risques de la CEM**

<b>TYPES</b>	<b>ELEMENTS CONSTITUTIFS</b>	<b>REFERENCES ET REMARQUES</b>	<b>MESURES</b>
a/ les risques de crédit :	1. Risque de contrepartie	C'est le risque que la partie avec laquelle un contrat à été conclu ne tienne pas ses engagements.	.....Manuel de procédures de crédit
	2. Risque de concentration		.....Manuel de procédures de crédit
b/ les risques de marché	1. Risque de taux	Il est appelé aussi le risque des prêts emprunts, C'est le risque que les taux de crédit évoluent défavorablement. Ainsi l'emprunteur à taux variable est en risque de taux lorsque les taux augmentent car il payera le crédit plus cher. A l'inverse, le prêteur est en risque de taux lorsque les taux baissent car il perd des revenus	.....Manuel de procédures de Placement
	2. Risque de Change	C'est le risque sur les variations des cours des monnaies entre elles Risquent sensiblement lié au facteur temps.	
c/ les risques financiers	1. Risque de liquidité :	C'est le risque sur la facilité à acheter ou à revendre un actif. Si un marché n'est pas liquide, on risque de ne pas trouver d'acheteur quand on le veut ou de ne pas trouver de vendeur quand on en a absolument besoin.	Instauration de l'ALM (AssetsLiabilities Management) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de la Trésorerie en temps réel et centralisé avec Capital Global Banking</li> <li>• Manuel de procédures de l'ALM</li> </ul>
	2. Risque de transformation	La transformation, qui est un risque traditionnel, consiste à transformer des ressources structurellement à court terme en des emplois à long terme. Ce qui implique un double risque : un risque de taux d'intérêt et un risque d'illiquidité	Manuel de procédures de l'ALM



d/ les risques opérationnels :	1. Procédures	<p>Risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise ne œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement</p> <p>le Comité de Bâle le définit comme « un risque direct ou indirect de perte résultant de processus interne, de personnes et de système défaillants inadéquats, ou d'événements externes ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel de procédures de toutes les activités</li> <li>• Organigramme détaillée</li> <li>• Existence de l'Audit interne</li> </ul>
	2. Risque de Fraudes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel de procédures</li> <li>• Renforcement du contrôle de 2<sup>nd</sup> degré</li> </ul>
	3. Risque Informatique		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de Sécurité Physique du système d'information</li> <li>• Existence de procédures dégradées</li> <li>• Système de Sauvegarde</li> </ul>
	4. Risque des Ressources Humaines		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de formation interne continue (service dédié)</li> <li>• Croissance non significatif des effectifs sur les trois ans</li> </ul>
	5. Risque de Contrats		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats standards inspirés des autres banques de la place</li> </ul>
	6. Risques Physiques		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats d'Assurance</li> <li>• Existence de vigiles en nombre suffisants 24h/24 et 7j/7</li> <li>• Caméras de surveillance jusque dans les coffres forts</li> <li>• Existence de sécurisation physique des installations (service dédié)</li> </ul>
	7. Risques externes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel de procédures en cas de catastrophes ou de manifestations populaires</li> </ul>

TYPES	ELEMENTS CONSTITUTIFS	REFERENCES ET REMARQUES	MESURES
e/ les autres risques:	1. Risque stratégique	La stratégie adoptée par un établissement de crédit dans différents domaines engage des ressources toujours significatives. A titre d'exemples ces stratégies peuvent être : la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités, la refonte du système d'information, une croissance externe par fusion ou acquisition. Un échec peut s'avérer lourd de conséquences car les ressources engagées deviennent sans valeur et la perte de substance significative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de prudence adoptée dans les prévisions</li> </ul>
	2. Risque de réputation	C'est l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché à la suite d'une publicité portant sur des faits vrais ou supposés. Cette perte de confiance peut alors avoir des effets désastreux : retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés. Une crise de liquidité peut suivre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de service de Communication interne et externe</li> </ul>
	3. Risque pays :	Si un pays connaît une crise très grave (guerre, révolution, faillite en cascade, etc.) alors même les entreprises de confiance, malgré leur crédibilité vont se retrouver en difficulté. C'est un risque de contrepartie lié à l'environnement de la contrepartie	

*Source : Caisse d'Epargne de Madagascar*

## **Annexe 10 : Exemple de Tableau de Bord mensuel**

Mois : .....			
	<b>Agence n°1</b> Nom de l'agence	...	<b>Agence n°22</b> Nom de l'agence
<b>Indicateur 1 : CA générale</b>			
❖ Prévu			
❖ Réel			
❖ Ecart (Réel – Prévu)			
<b>Indicateur 2 : CA par produit</b>			
<u>Livret Epargne :</u>			
❖ Prévu			
❖ Réel			
❖ Ecart			
<u>Compte Spécial Epargne :</u>			
❖ Prévu			
❖ Réel			
❖ Ecart			
<u>Compte Spécial Retraite :</u>			
❖ Prévu			
❖ Réel			
❖ Ecart			
<u>Western Union :</u>			
❖ Prévu			
❖ Réel			
❖ Ecart			

*Source : étude personnelle*

### Annexe 11: Exemple d'un plan de formation

Formation	Intitulé de l'action :	Durée en heure	Organisme	Calendrier ou période de réalisation	Lieu	Couts pédagogique	Cout des salaires	Tableau budget de la formation	Nom, prénom du participant	Poste et responsabilité hiérarchique	Sexe	Date de naissance	Date d'entrée dans l'entreprise	Formation Hors Temps de Travail, dans le Temps de travail ou Mixte
Programmé ou individuelle														

Source : Internet et étude personnelle

## **Annexe 12 : Guide d'entretien**

### **PRESENTATION GENERALE DE L'ENTITE**

#### **Concernant la CEM :**

1- Pouvez-vous me parler de la CEM ? (présentation, historique, objectifs)

.....

2- Quelles sont ses activités principales ?

.....

3- Sur ces collectes d'épargnes (ressources), quels sont les principaux produits offerts par la CEM ?

.....

4- Vous pouvez me parler du placement de ces épargnes ?

.....

5- Combien d'agences possède la CEM actuellement ?

.....

#### **Concernant la DCI :**

6- Pouvez-vous me parler de la DCI ? (présentation, historique, objectifs)

.....

7- Quelles sont ses principales missions dans l'entreprise ?

.....

8- Quelles sont les fonctions du SAIG et celle du SAIM, SCG, et le corps des inspecteurs ?

.....

### **CHARTRE DE CONTROLE**

9- Quels sont les différents niveaux de contrôle existant au sein de la CEM ?

Contrôle hiérarchique

Contrôle de premier niveau

Contrôle de deuxième niveau

Contrôle de troisième niveau

Autres à préciser

10- Quels sont les significations de ces niveaux ?

.....

11- Quels sont les dispositifs de contrôle de premier niveau mis en place par la direction ?

Manuel de procédure

Système d'information

Système comptable

Autre à préciser

12- Quels serait la signification du contrôle de 2eme et 3eme niveau ?

.....

13- Qui sont chargés du contrôle permanent ?

.....

14- Qui sont chargés du contrôle périodiques ?

.....

15- Pouvez-vous nous parler de leurs missions par rapport aux risques ?

.....

16- Quels sont les différents processus de contrôles effectués lors de la mission des auditeurs ?

Le contrôle sur place

Le contrôle sur pièce

Autre à préciser

17- Pouvez-vous nous parler du dispositif de contrôle des agences ?

.....

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>i</b>
<b>AVANT PROPOS.....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE- APPROCHE DESCRIPTIVE</b>	
<b>CHAPITRE I - CADRAGE PRATIQUE ET THEORIQUE .....</b>	<b>7</b>
<b>Section 1- Présentation de l'entité .....</b>	<b>7</b>
1-1- Description de la CEM.....	7
1-1-1- Aspect juridique.....	7
1-1-2- Objectifs et activités de la CEM .....	8
1-1-3- Produit de la collecte d'épargne .....	8
1-2- Présentation de la Direction de Contrôle Interne .....	11
1-2-1- Structure de la Direction du Contrôle Interne .....	11
1-2-2- Objectifs et missions de la direction.....	12
1-2-3- Services au sein de la direction.....	12
<b>Section 2- Cadrage théorique .....</b>	<b>14</b>
2-1- Généralité sur le contrôle interne .....	14
2-1-1- Définitions .....	14
2-1-2- Bases du contrôle interne.....	15
2-1-3- Principes généraux du contrôle interne .....	17
2-2- Fonctions d'audit du contrôle interne .....	19
2-2-1- Audit interne .....	19
2-2-2- Audit comptable et financier .....	20
<b>CHAPITRE 2- METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 1- Méthode de collecte des données .....</b>	<b>22</b>
1-1- Déroulement de la collecte des informations .....	22
1-1-1- Consultation des documents .....	22
1-1-2- Recherche sur internet .....	22
1-2- Techniques de recherche des informations .....	23
1-2-1- Descente sur terrain .....	23
1-2-2- Entretien et questionnaires.....	23
1-2-3- Observation directe.....	24
<b>Section 2- Méthode de traitement de données.....</b>	<b>25</b>
2-1- Charte de contrôle interne .....	25
2-1-1- Contrôles de premier niveau .....	25
2-1-2- Contrôles de deuxième niveau.....	26

2-1-3- Contrôle de troisième niveau ou contrôle périodique.....	26
2-2- Analyse SWOT .....	27
<b>DEUXIEME PARTIE-ANALYTIQUE</b>	
<b>CHAPITRE 3- CADRE DE CONTROLE ACTUEL .....</b>	<b>31</b>
<b>Section 1- Système de contrôle de premier niveau .....</b>	<b>31</b>
1-1- Dispositifs de contrôle interne écrits.....	31
1-1-1- Notes de services .....	31
1-1-2- Manuel de procédures.....	32
1-2- Système de surveillance et de sécurité.....	33
1-2-1- Système informatique .....	34
1-2-2- Système budgétaire.....	36
1-2-3- Disposition physique de contrôle .....	37
<b>Section 2- Système de contrôle de deuxième et troisième niveaux .....</b>	<b>38</b>
2-1- Fonction de supervision du contrôle interne (2ème niveau) .....	38
2-1-1- Rôle des chefs dans la maîtrise des activités .....	38
2-1-2- Activité de contrôle exercée par la hiérarchie .....	39
2-2- Mission de l'audit dans la maîtrise des risques (3 <sup>ème</sup> niveau) .....	40
2-2-1- Mission de l'Audit interne dans la maîtrise des risques .....	40
2-2-2- Mission du Service de Contrôle de Gestion .....	42
2-2-3- Mission des auditeurs comptables et financiers .....	43
<b>CHAPITRE 4- ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS..</b>	<b>44</b>
<b>Section 1- Forces et opportunités .....</b>	<b>45</b>
1-1- Forces internes par rapport aux résultats .....	45
1-1-1- Analyse du contrôle de premier niveau .....	45
1-1-2- Analyse du contrôle du deuxième et du troisième niveau .....	46
1-2- Opportunités.....	47
1-2-1- Ancienneté et notoriété.....	47
1-2-2- Perspective d'avenir .....	48
<b>Section 2- Faiblesses et menaces.....</b>	<b>49</b>
2-1- Faiblesses interne par rapport aux résultats .....	49
2-1-1- Analyse du contrôle de premier niveau .....	49
2-1-2- Analyse du contrôle de deuxième et troisième niveau .....	51
2-2- Menaces et risques .....	52
2-2-1- Menaces .....	52
2-2-2- Risques au sein de la société.....	53
<b>TROISIEME PARTIE-PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	
<b>CHAPITRE 5- PROPOSITION DES SOLUTIONS .....</b>	<b>58</b>
<b>Section 1- Au niveau du contrôle du 1<sup>er</sup> niveau .....</b>	<b>58</b>
1-1- Amélioration du système de contrôle interne .....	58
1-1-1- Finalisation de la création du manuel de procédure .....	58



1-1-2-	Mettre en place un système de prévention contre les risques .....	59
1-2-	Mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace .....	60
<b>Section 2-</b>	<b>Au niveau du contrôle de 2<sup>ème</sup> niveau et 3<sup>ème</sup> niveau.....</b>	<b>61</b>
2-1-	Réorganisation de la direction du contrôle interne .....	61
2-1-1-	Réorganisation des services .....	61
2-1-2-	Missions de chaque direction .....	64
2-2-	Renforcement des capacités et compétence des personnels.....	68
2-2-1-	Formation des personnels de l'audit interne ainsi que des chefs.....	69
2-2-2-	Amélioration du développement humain et social .....	70
2-3-	Amélioration de la mission de contrôle au niveau des agences .....	71
2-3-1-	Consolidation des missions de contrôle inopiné.....	71
2-3-2-	Amélioration des missions au niveau des agences à accès difficile .....	71
2-3-3-	Suivi spécifique de l'application des recommandations données .....	71
<b>CHAPITRE 6-</b>	<b>IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS .....</b>	<b>73</b>
<b>Section 1-</b>	<b>Impacts.....</b>	<b>73</b>
1-1-	Impacts sur le contrôle de premier niveau .....	73
1-1-1-	Maitrise des activités .....	73
1-1-2-	Meilleure responsabilité de chaque agent.....	74
1-1-3-	Diminution des risques : risque d'erreur, de fraude .....	74
1-2-	Impact sur le contrôle du deuxième et troisième niveau.....	75
1-2-1-	Impact de la réorganisation de la DCI.....	75
1-2-2-	Impacts sur les missions de contrôle périodiques.....	76
<b>Section 2-</b>	<b>Limites des propositions.....</b>	<b>76</b>
2-1-	Moyen humain .....	76
2-2-	Moyen financier .....	77
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIES.....</b>		<b>I</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>		<b>IV</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>		<b>XXVII</b>