

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

AMI	Appel à Manifestation d'Intérêts
BTA	Bon de Trésor par Adjudication
CAO	Commission d'Appel d'Offres
CAV	Compte à vue
CDC	Caisse des Dépôts et Consignation
CEM	Caisse d'Epargne de Madagascar
CGB	Capital Global Banking
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
CSC	Centre de Service Clientèle
CSE	Compte Spécial Epargne
CSR	Compte Spécial Retraite
CSRE	Compte Spécial Retraite Entreprise
CSRP	Compte Spécial Retraite Particulier
DAF	Direction Administrative et Financière
DAJ	Direction des Affaires Juridiques
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DAT	Dépôt à terme
DC	Dossier de Consultation
DCI	Direction du Contrôle Interne
DEM	Direction des Etudes et du Marketing
DG	Direction Générale
DOP	Direction des Opérations
DPL	Direction du Patrimoine et de la Logistique
DRC	Direction des Relations avec la Clientèle
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSI	Direction des Systèmes d'Information
EPA	Etablissement Public d'Administration
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
FMD	Financial Market Development
IFAC	International Federation of Accounting
IMCE	Institut Mondial de la Caisse d'Epargne
ISA	International Standards on Auditing
LE	Livret d'Epargne
MCA	Millenium Challenge Account
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
PCEC	Plan Comptable des Etablissements de Crédit
PCT	Prêt à Court Terme
PLT	Prêt à Long Terme
PMT	Prêt à Moyen Terme
PRMP	Personne Responsable des Marchés Publics
RCS	Registre de Commerce et des Sociétés
S.A	Société Anonyme
SAIOG	Service d'Audit Interne Orienté Gestion
SAIOM	Service d'Audit Interne Orienté Métier
SIG	Système d'Information de Gestion
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UGPM	Unités de Gestion de Passation de Marchés
USAID	United States Agency International Development
WU	Western Union

## **LISTE DES FIGURES :**

Figure 1 : Organigramme de la Caisse d'Epargne de Madagascar

## **LISTE DES TABLEAUX :**

Tableau 1 : Effectif du personnel

Tableau 2 : Répartition des équipes de la DCI

Tableau 3 : Manuel de procédures de l'activité « Prêt »

Tableau 4 : Diagramme de circulation des documents du prêt au personnel

Tableau 5 : Proposition de répartition des tâches à la Direction « Prêt »

Tableau 6 : Numéro de comptes hors-bilan

## **SOMMAIRE**

**REMERCIEMENTS**

**LISTE DES ABREVIATIONS**

**LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX**

**INTRODUCTION GENERALE**

**PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL THEORIQUE**

**CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR**

Section 1 : Historique

Section 2 : Organisation

Section 3 : Produits

**CHAPITRE II : NOTIONS SUR L'OUTIL DE GESTION : « CONTROLE INTERNE »**

Section 1 : Objet et principes du contrôle interne

Section 2 : Dispositifs de contrôle

**CHAPITRE III : AUDIT INTERNE EN TANT QU'INSTRUMENT DE VERIFICATION DU CONTROLE INTERNE**

Section 1 : Méthodologie d'audit interne

Section 2 : Evaluation des risques inhérents à l'organisation

**DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEMES ET DES BESOINS DU CONTROLE INTERNE**

**CHAPITRE I: PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR**

Section 1 : Non respect de certains principes fondamentaux du contrôle interne

Section 2 : Situation de la Direction du Contrôle Interne face à la mutation

Section 3 : Mise à jour non effectuée

**CHAPITRE II : IDENTIFICATION DES RISQUES ET DES DYSFONCTIONNEMENTS SELON L'APPROCHE D'AUDIT INTERNE**

Section 1 : Risques sur le système informatique

Section 2 : Risques techniques

**CHAPITRE III : CAS DU CONTROLE INTERNE DU PRET AU PERSONNEL**

Section 1 : Problème organisationnel

Section 2 : Absence de gestion des risques

Section 3 : Déficience sur le contrôle interne des garanties

**TROISIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DU CONTROLE INTERNE**

**CHAPITRE I : RECOMMANDATION POUR UNE MEILLEURE ORGANISATION DE LA CEM**

Section 1 : Respect des principes fondamentaux du contrôle interne

Section 2 : Indication sur la structuration d'ensemble de la fonction du contrôle interne

Section 3 : Concrétisation des objectifs de la DCI

Section 4 : Résultats attendus

**CHAPITRE II : RECOMMANDATION SUR LE DISPOSITIF DE CONTROLE PERMANENT**

Section 1 : Perfectionnement du système de gestion des risques

Section 2 : Maîtrise des différents risques

Section 3 : Résultats attendus

**CHAPITRE III: RECOMMANDATION SUR LE CONTROLE INTERNE DU PRET AU PERSONNEL**

Section 1 : Solution organisationnelle

Section 2 : Renforcement du contrôle interne des garanties

Section 3 : Résultats attendus

**CONCLUSION GENERALE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

## **INTRODUCTION GENERALE**

Si plusieurs Institutions financières malgaches sont en train de naître et de croître, d'autres ont au contraire quelques difficultés à se développer. Plusieurs raisons seraient à la base de ce problème entre autres : le détournement, la mauvaise gestion et surtout le manque de dispositif de contrôle interne efficient. De plus, devant une concurrence de plus en plus efficace, l'apparition des nouvelles méthodes entrepreneuriales et commerciales favorise le questionnement : comment faire plus, mieux et moins cher, autrement dit la recherche de la performance.

Ainsi, nous reconnaîtrons dans ce présent mémoire le choix de notre thème qui s'intitule « ***Amélioration de la fonction du contrôle interne*** ». Ce choix contribue au développement des Institutions financières à Madagascar et contribue aussi à la mobilisation de l'épargne intérieure par l'amélioration de la qualité de réalisation des services rendus en vue de réaliser un résultat favorable. Les objectifs spécifiques consistent à renforcer les dispositifs de contrôle interne de la CEM et à maîtriser les risques opérationnels.

De ces objectifs est déduite l'hypothèse que le manuel de procédures de la CEM est un document référentiel dont les caractéristiques retracent toutes les tâches de la structure telles qu'elles s'effectuent aujourd'hui. La Direction du contrôle interne dispose d'un planning d'audit annuel qui prévoit des missions relatives à l'évaluation, du niveau d'exécution du manuel de procédures. Le contrôle interne de la CEM est conforme aux instructions de la CSBF.

Au regard de son intervention remarquable dans le secteur socio-économique de la population, le marché financier devrait, en vue d'assurer une transparence, mettre beaucoup d'accent de contrôle interne, non seulement parce qu'il enregistre des opérations complexes, mais aussi et surtout maîtrise les risques éventuels auxquels il est exposé. Et l'audit interne, a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes les préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Les Chefs d'entreprises attendent de l'audit interne des éléments de diagnostic et de pronostic sur la qualité de l'information, l'efficacité de la gestion et la performance des organisations et des structures qui font de l'audit interne un outil de management. L'audit, démarche d'écoute, puis d'enquête, enfin de suggestion, permet d'apporter un jugement motivé et indépendant.

De cette façon, le système de contrôle interne, dont la cohérence et l'efficacité sont vérifiées par l'audit interne et également les perspectives de pérennité sont analysées, tient une place prépondérante dans la vie d'une Société au fur et à mesure que celle-ci s'agrandit.

La Caisse d'Epargne de Madagascar, pour l'amélioration de son contrôle interne, évalue sa structure administrative et tous les systèmes coordonnés car le contrôle interne constitue un outil essentiel au service de la Direction. Pourtant, cette Institution financière n'est pas à l'abri des dangers que constituent les faiblesses des contrôles internes. Celle-ci peut aussi avoir pour conséquence de laisser des erreurs opérationnelles non corrigées. Par exemple, une erreur humaine ou informatique peut conduire à enregistrer des intérêts sur le mauvais compte, si la plupart des erreurs de ce type ne représentent que des montants relativement faibles, ensemble elles peuvent finir par constituer une perte importante pour l'institution. Ou qu'un matériel est en panne, cela peut amener au retard du traitement de l'information et au blocage du travail.

L'objectif n'est pas d'éliminer le risque, ni de contrôler tous les risques. Mais dans une Institution financière, une surveillance des risques efficace consiste à analyser avec attention les expositions aux risques, et à sélectionner des moyens économiques et efficaces pour les réduire. En liant la gestion du risque au contrôle interne, cette Institution financière peut prévenir et contrôler lorsque cela offre un potentiel de gains accrus. Pour une efficience optimale, la Direction doit identifier des contrôles internes offrant une protection maximum pour un coût minimum.

*Le contrôle interne à la CEM concourt-il effectivement à une meilleure gestion des affaires, à une sauvegarde des biens et à une maîtrise des risques ? Son application suit-elle les règles intérieures à l'établissement et les instructions de la CSBF en vue de prévoir les activités bancaires ?*

Une étude menée sans s'appuyer sur une méthode ne vaut pas la peine. Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé la méthode analytique, appuyée sur des techniques documentaires et une observation participative. Des entretiens avec les divers responsables de la Direction du Contrôle Interne et du service « prêt » ont été aussi effectués afin d'aboutir à des cas d'erreurs et de lacunes dans l'organisation. Les connexions sur internet ainsi que les échanges avec les autres stagiaires ont été bénéfiques pour la réalisation de cet ouvrage.

En effet, pour la matérialisation de ce mémoire, la technique documentaire nous a permis de lire certains documents afin de bien analyser le dispositif de contrôle interne et l'observation participative quant à elle nous a permis de participer à certaines opérations pendant notre stage au sein de cette Institution financière et recueillir certaines informations pertinentes à l'analyse du contrôle interne.

Les buts poursuivis par cette étude et les différentes parties y afférentes consistent :

- tout d'abord, à un aperçu théorique de la structure de la Caisse d'Epargne de Madagascar, de l'aspect général du contrôle interne et celui de l'audit interne en tant qu'instrument de vérification du contrôle interne ;
- ensuite, à identifier les problèmes du contrôle interne ;
- enfin, à faire des recommandations pour l'amélioration de celui-ci.

Pour répondre à cette problématique énoncée ci-dessus, notre travail comportera trois parties distinctes :

- Première Partie : CADRE GENERAL THEORIQUE
- Deuxième Partie : IDENTIFICATION DES PROBLEMES ET DES BESOINS DU CONTROLE INTERNE
- Troisième Partie : RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DU CONTROLE INTERNE

## **PREMIERE PARTIE :**

### **CADRE GENERAL THEORIQUE**

Il serait difficile de bien comprendre les principaux problèmes de gestion rencontrés par les responsables des Institutions financières si le secteur financier, son évolution récente et ses perspectives d'avenir n'étaient présentés dès l'abord. Cette première partie constituera dans ce cas la base théorique de notre approche.

La CEM a connu depuis plusieurs années de profondes mutations : non seulement des réformes ont modifié les conditions d'exercice de l'activité mais également des mouvements conjoncturels et structurels ont affecté le marché sur lequel elle intervient.

Ainsi, la sécurité (contrôle interne) apparaît et apparaîtra de plus en plus comme un impératif vital pour l'entreprise, une condition de la préservation de son patrimoine, de son savoir-faire, des informations sensibles de toute nature, des conditions de son bon fonctionnement et de sa survie. Cette sécurité revêt de multiples aspects et fait appel à des principes divers et complexes.

Trois points seront abordés dans cette partie :

- Dans le chapitre I, nous présenterons la Caisse d'Epargne de Madagascar S.A ;
- Dans le chapitre II, nous développerons la notion du contrôle interne sur tous ses aspects ;
- Dans le chapitre III, nous exposerons l'audit interne en tant qu'instrument de vérification du contrôle interne.

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR**

Dans beaucoup de pays, d'Afrique en particulier, les Caisse d'Epargne Postales ont été un des premiers moyens de collecte de l'épargne en milieu rural et urbain pour les ménages non familiarisés avec les banques commerciales. En plus de leur présence là où ces dernières n'avaient pas de raison de s'aventurer, elles ont pu fonctionner longtemps en rendant des services effectifs.

Depuis quelques années, un nombre croissant d'entre elles, directement ou après une transformation intermédiaire qui a consisté à les rendre autonomes de l'administration des Postes, a obtenu l'autorisation de se transformer en banque d'épargne et de crédit. C'est également le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar S.A.

**Caisse d'Epargne de Madagascar S.A**

**Siège social : 21, Rue Karija Tsaralalàna Antananarivo 101**

**Capital : Ar 4 560 000 000**

**N° d'immatriculation RCS : 2006B00449**

**N° Statistique : 10 338 - N.I.F : 18641813**

### **Section 1 : Historique**

La Caisse d'Epargne de Madagascar est une institution financière qui a connu quelques évolutions depuis ses 90 années et plus d'existence jusqu'à ce jour. Ces modifications ont été appliquées sur tous les aspects juridiques, commerciaux et partenariats tout en remplissant continuellement sa mission et en suivant ses objectifs.

Nous pouvons résumer son survol historique à travers les événements qui lui sont remarquables.

A vocation sociale et ayant pour objectifs d'assurer la collecte des épargnes et de faire fructifier l'épargne collectée au bénéfice des épargnants, la Caisse Nationale d'Epargne a été créée comme Etablissement Public d'Administration (EPA) appartenant à l'Etat. Puis, avec sa nouvelle dénomination « Caisse d'Epargne de Madagascar », elle est devenue un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) sous la tutelle du Ministère

des Postes et Télécommunications et du Ministère des Finances. Enfin, elle s'est transformée en Société Anonyme pour devenir autonome sur le plan juridique, administratif et financier.

Notons aussi qu'elle représente la Western Union à Madagascar et qu'elle est en coopération avec l'USAID et la fondation allemande de Caisse d'Epargne pour la Coopération Internationale, devenue une agence d'exécution dans le cadre du projet Finance du Programme MCA, et a exploité par conséquent un nouveau logiciel bancaire « CGB » dans le cadre de cette coopération.

Elle a déposé une demande d'agrément auprès de la CSBF (Commission de Supervision Bancaire et Financière) pour devenir une banque territoriale.

Ces nombreuses années de progrès de gestion de la CEM l'ont permis d'élargir sa clientèle ainsi que ses agences, de recruter plus de personnel mieux qualifié et de diversifier ses produits. Les évolutions de la technologie de l'information et de la communication et les coopérations ont été parmi les sources de ce développement.

## **Section 2 : Organisation**

### **2.1 Caisse d'Epargne de Madagascar**

#### **2.1.1 Objectifs primaires :**

La CEM a pour objectifs primaires de donner un accès facile aux services financiers au plus grand nombre de la population dans tout Madagascar, sans distinction d'âge ni de catégorie sociale et de réaliser un résultat favorable d'une année à une autre.

#### **2.1.2 Objectifs secondaires :**

- Contribuer au développement du pays dans la filière de la finance, de l'économie et de la société ;
- couvrir tout Madagascar en élargissant son réseau de distribution par la création de nouvelles agences ;
- promouvoir la collecte de l'épargne en la donnant un intérêt assez élevé afin d'encourager les clients à économiser ;
- satisfaire les besoins du marché en améliorant son activité par la diversification des gammes de ses produits et de ses services financiers.

### **2.1.3 Perspectives :**

Bien que la CEM pratique l'épargne depuis sa création jusqu'à maintenant, cette Société en pleine mutation n'a pas cessé de développer sa stratégie tant à long qu'à court terme. Ainsi, pour l'année 2012, en vue de la satisfaction de sa clientèle et de l'amélioration de son image, la CEM planifie d'octroyer des crédits à ses clients en tant que produits bancaires et d'essayer de devenir une banque territoriale en suivant les instructions de la CSBF.

### **2.1.4 Structure :**

La structure est l'ensemble des fonctions et des relations formellement qui détermine les missions que chaque unité d'organisation doit accomplir et les modes de collaborations entre ces unités. A chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités.

L'organisation de l'entreprise repose sur une structure adaptée à son activité et dépend de sa taille. Et plus une organisation est importante, plus sa structure est complexe, ce qui entraîne souvent une forte spécialisation des tâches et de multiples niveau de décision.

Pour la Caisse d'Epargne de Madagascar, à part la Direction du Contrôle Interne, sa structure peut s'exprimer par les différents postes d'emplois, les missions ainsi que les tâches et les responsabilités y afférentes. Suivant l'annexe à la note n°2010/187 - DGCEM, la description se fait par les différentes directions et la décomposition à travers les 26 postes de chefs de services.

Les différentes directions de la CEM se décrivent comme suit :

- ***Direction des Relations avec la Clientèle :***

La DRC est chargée de :

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

Ses tâches principales sont :

- Mettre en phase les objectifs commerciaux avec les objectifs globaux de la CEM
- Mettre en œuvre les politiques de la CEM en matière commerciale
- Sensibiliser, informer et superviser l'exploitation au niveau des agences
- Tenir le tableau de bord commercial
- Etre le premier responsable vis-à-vis de la clientèle.

— ***Direction des Ressources Humaines :***

La DRH a pour fonction de :

- Assurer la supervision et la performance de la mise en œuvre de la politique stratégique des Ressources Humaines
- Veiller de manière permanente à la valorisation des Ressources Humaines
- Faire valoir les textes législatifs et réglementaires en vigueur
- Assurer la cohérence sociale.

Ses missions sont les suivantes :

- Anticiper les politiques à adopter face aux changements et à la concurrence
- Veiller à la cohérence et à la qualité des ressources au fur et à mesure des évolutions constatées
- Améliorer les conditions de travail
- Assurer un plan de formation efficace
- Analyser l'avis de la hiérarchie et les attentes des travailleurs
- Mettre en place un plan de gestion de carrière
- Formaliser les cartographies des emplois de toutes les fiches de poste
- Assurer la maintenance et la mise en application de la Convention Collective et du Règlement intérieur.

— ***Direction des Systèmes d'Information :***

La DSI a pour mission de :

- Manager et animer les équipes de la DSI mais aussi les ressources systèmes d'informations déconcentrées
- Gérer le budget de la DSI avec le souci constant d'une réalisation au moindre coût

- Procéder à l’élaboration des cahiers de charges et veiller aux respects des normes pour toutes prestations et services demandés
- Piloter les ressources pour atteindre les résultats attendus
- Promouvoir une politique de qualité dans une préoccupation constante de la relation-client
- Superviser les relations avec la sous-traitance
- Veiller à l’application des règles de droit et de sécurité informatique
- Organiser la communication autour des Systèmes d’Information (SI)
- Garantir auprès de la Direction Générale la concrétisation des politiques informatiques établies.

— ***Direction du Patrimoine et de la Logistique :***

La DPL a pour objectifs de :

- Assurer une gestion optimale des biens et du patrimoine de l’entreprise
- Veiller à l’appui efficace et efficient du fonctionnement matériel de l’organisation
- Orienter la Direction Générale sur les décisions d’achats.

— ***Direction Administrative et Financière :***

La DAF a pour fonction de :

- Déterminer les objectifs à réaliser par service
- Garantir une « information » fiable et en assurer sa cohérence, contrôler la qualité des informations
- Constater et expliquer aux besoins immédiats pour les trésoreries des agences
- Utiliser les capitaux d’une manière plus économique
- Assurer les relations avec les organismes financiers.

Ainsi, ses principales tâches sont les suivantes :

- Appliquer la stratégie définie par la Direction Générale en l’adaptant à son environnement local
- Veiller à la régularité, la sincérité, l’exhaustivité des opérations comptables, à leur transcription fidèle dans les comptes jusqu’à leur conservation, et assurer le respect des procédures comptables en terme de risques : risques opératoires, risque techniques
- Assurer la production des états financiers

- Effectuer les diagnostics opérationnels et diagnostics financiers
- Analyser et évaluer la prévision des risques à court et à moyen termes
- Déterminer les besoins financiers
- Choisir les moyens de placement des excédents de trésorerie
- Etudier les besoins de financement de l'activité de la CEM
- Régulariser les opérations avec les tiers tels que les fournisseurs, l'Administration publique, les banques, ....

— ***Direction des Affaires Juridiques :***

La DAJ est chargée de protéger les intérêts de la CEM, sur le plan juridique.

Ses tâches consistent à :

- Conseiller et assister la Direction Générale et les agences en matière juridique
- Constituer, étudier et interpréter les actes juridiques
- Elaborer et rédiger des notes relatives aux procédures d'exploitation pour les agences-aspects juridiques
- Veiller :
  - à la conformité des engagements de la CEM, eu égard au Droit positif malgache
  - au respect de la convention collective, du règlement intérieur et du manuel de procédures en vigueur au sein de la CEM
  - au respect des textes législatifs et réglementaires
- Assurer le règlement des litiges, contentieux clientèle
- Représenter la CEM tant en Demande qu'en Défense, qu'en qualité de partie civile, par devant les juridictions compétentes
- Etre l'interface CEM et auxiliaires de la justice (avocat, huissier de justice, notaire) et police judiciaire
- Assurer les déclarations fiscales et régler le contentieux fiscal.

— ***Direction des Opérations :***

Elle est responsable de :

- Concevoir et établir un tableau de bord des opérations au niveau des agences et autres points de vente
- Assurer l'exactitude des opérations liées aux métiers
- Assurer le suivi des opérations effectuées aux agences

- Assurer le bon fonctionnement du système de contrôle des opérations
- Piloter efficacement l'exploitation, étude de productivité des utilisateurs, coûts cachés et source d'improductivité, définir les principaux indicateurs de l'exploitation
- Superviser la production des statistiques périodiques par agence et par produit
- Superviser l'écriture et l'enregistrement des redressements des opérations effectuées sur les produits, en cas d'anomalie
- Mettre à la disposition des agences une base de données exhaustive, fiable, aisée d'accès, facilement exploitable, disponible à des périodicités régulières
- Identifier et analyser les besoins en termes de données
- Produire la typologie des anomalies de données.

— ***Direction des Etudes et du Marketing :***

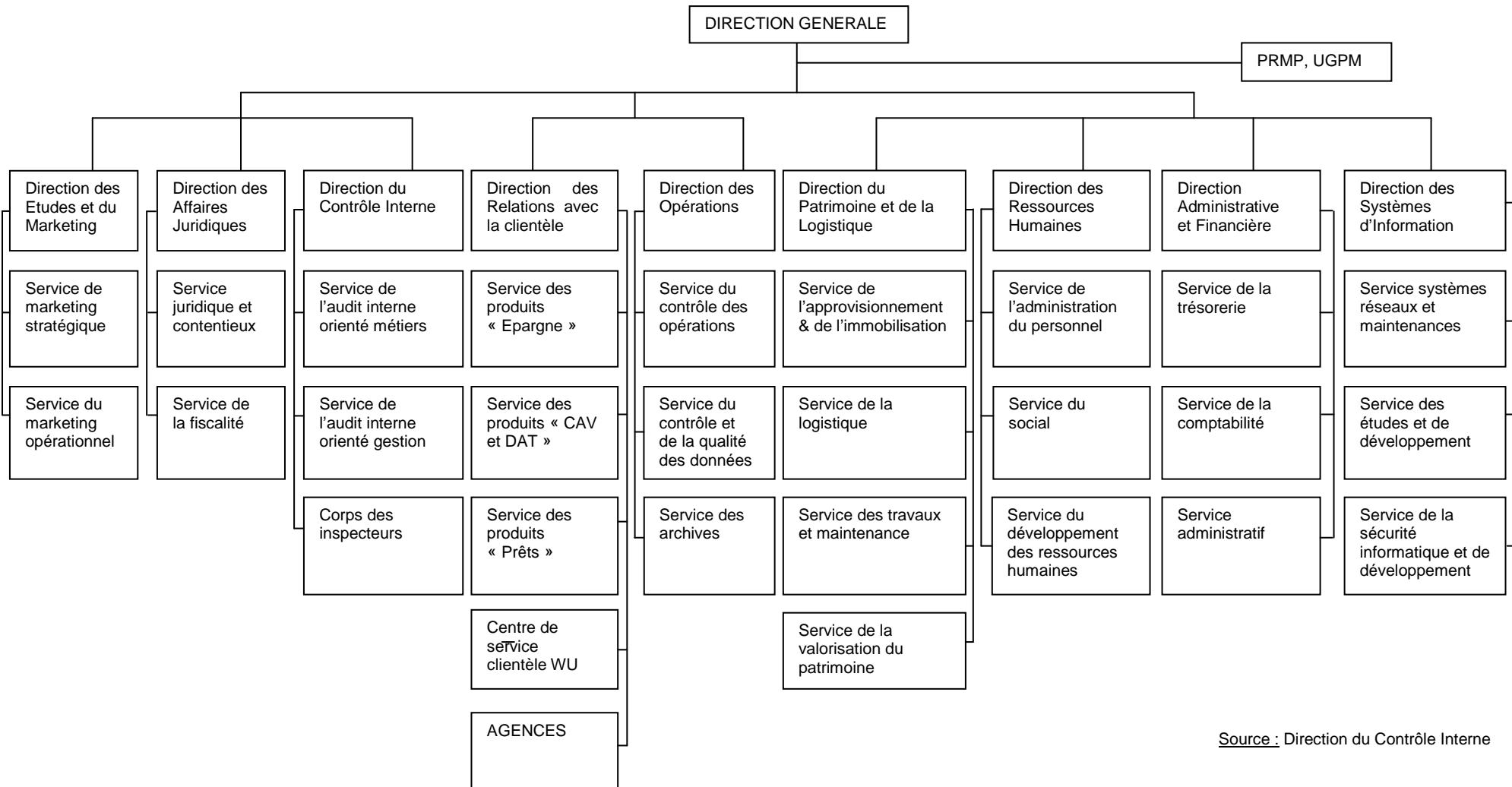
Le service marketing opérationnel à la charge des recherches préalables, de la conception, de la mise en œuvre et du suivi extracomptable ainsi que le service marketing stratégique qui assure :

- le suivi et l'analyse des exploitations des agences
- l'étude stratégique de développement des nouveaux produits et services
- procède à l'étude de marché et propose le choix d'implantation et de faisabilité de nouvelles agences et autres projets à caractères stratégiques.

**2.1.5 Organigramme :**

La structure de la Caisse d'Epargne de Madagascar peut être représentée par un organigramme détaillé et constitué selon la liaison hiérarchique suivante. Les organes sont regroupés selon leurs postes afin de d'éclaircir les niveaux de commandements et de simplifier la lecture de ce graphique.

Figure 1 : Organigramme de la Caisse d'Epargne de Madagascar



Source : Direction du Contrôle Interne

Suivant cet organigramme, le Directeur Général se trouve au sommet de la hiérarchie. Le nombre de ses subordonnés immédiats est de 9 Directeurs dont chacun supervise ses services distincts.

En position d'état major se trouve le **PRMP/UGPM** qui, sous la supervision directe du Directeur Général, la Personne Responsable des Marchés Publics s'occupe du choix de la procédure de passation de marché à suivre. Il préside la Commission d'Appel d'Offres (CAO) pendant le dépouillement des offres, désigne l'attributaire du marché et signe le bon de commande. En outre, il procède à la réception des travaux ou des fournitures et signe les documents et/ou attestations, ou avis d'attributions conformément à chaque type de marché exécuté. Il est aidé par les Unités de Gestion de Passation de Marché (UGPM) qui s'occupent de la préparation et l'élaboration du Dossier d'Appel d'Offres (DAO)/Dossier de Consultation (DC), des Appels à Manifestation d'Intérêts (AMI) et de tous les documents y afférents jusqu'à la finalisation du marché.

## **2.2 Direction du Contrôle Interne (DCI)**

Compte tenu du temps qui nous a été alloué et du stage que nous avons effectué à la CEM, notre étude se focalisera sur le domaine du contrôle interne. Il s'agit ici de comprendre à l'aide des différentes explications, les activités et les caractéristiques de cette fonction du contrôle interne au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar S.A.

### **– Objectifs :**

Les objectifs de la fonction du Directeur du Contrôle Interne, en tant qu'auditeur interne, il a pour mandat général de mettre en pratique de façon professionnelle et permanente le manuel d'audit interne.

Premièrement, il exécute les missions d'audit interne conformément aux normes d'audit régissant la pratique professionnelle de l'audit interne et assister les auditeurs externes dans le cadre de leur intervention. Deuxièmement, il s'assure de la mise en pratique des recommandations des auditeurs externes, recommande, le cas échéant des mesures adéquates d'amélioration des procédures auditées permettant un fonctionnement efficient de la Société. Troisièmement, il détecte les faiblesses du contrôle interne et en propose les mesures de redressement, il appréhende les spécificités des activités bancaires et leurs conséquences sur une mission d'audit. Il est aussi un véritable support de pilotage stratégique de la CEM, il

s'occupe de la direction du contrôle de gestion qui est investi d'une double mission la mesure de la performance et la gestion prévisionnelle.

– **Missions et tâches :**

Les **missions et tâches** rattachées :

- établir le programme annuel d'audit et faire le rapport annuel sur le contrôle interne ;
- rassembler et analyser les données pour détecter des commandes déficientes, l'effort reproduit, l'extravagance, la fraude ou l'infraction aux lois, aux règlements et aux politiques de gestion ;
- gérer et prioriser les demandes en identifiant les points de contrôle prioritaires, en réagissant en situation de crise : risques opérationnels, risques de contreparties, insuffisance de productivité et en fournissant des éléments de recadrage stratégique.
- conclure la mission en présentant les résultats de l'audit aux audités et en testant les recommandations, en rédigeant le rapport de l'audit interne et en planifiant le suivi des plans d'action.

**2.2.1 Service de l'Audit Interne Orienté Métiers :**

Les missions de ce service sont d'apporter conseil et assurance sur la gestion et le traitement des activités liées au métier, d'évaluer l'efficacité et la cohérence du dispositif de contrôle interne afin de réduire au minimum les risques liés à l'exploitation, d'anticiper ou de prendre les mesures nécessaires sur les remarques et les recommandations des auditeurs externes, de faire respecter les procédures et les normes relatives au métier et de veiller à la fiabilité des données d'exploitation.

**2.2.2 Service de l'Audit Interne Orienté Gestion :**

Le service de l'Audit Interne Orienté Gestion contribue à apporter de la valeur ajoutée sur les domaines suivants : apport d'une assurance complémentaire sur la gestion des risques et la maîtrise des activités, évaluation indépendante de l'efficacité et de l'efficience du dispositif du contrôle interne accompagnée de recommandation pertinente, capacité à réagir et à intervenir dans la situation nécessitant des réponses immédiates telle que la découverte de fraude, économies de coûts, amélioration de l'efficacité, apport des conseils aux

opérationnels pour traiter les problématiques complexes, apport d'efficacité dans la gestion des coûts d'audit par une coordination active avec les auditeurs externes.

### **2.2.3 Service du Contrôle de Gestion :**

Les missions du Contrôle de Gestion sont la mesure de la performance par centre de profit, l'analyse de la rentabilité par produit et par service, l'élaboration de stratégie de développement de la Société, la définition des objectifs globaux de la Société, la définition des objectifs par centre de profit et l'analyse des écarts entre les objectifs et les réalisations.

### **2.2.4 Inspection :**

La plus grande partie du travail d'inspection consiste à recueillir puis à vérifier les informations qui serviront de base des constats et des recommandations de la mission.

## **2.3 Environnement interne**

L'environnement interne concerne les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières de la CEM.

### **2.3.1 Gestion du personnel :**

Concernant la gestion du personnel, la CEM est composée de 444 salariés. Ces salariés travaillent huit heures par jour, du lundi au vendredi.

Catégorie	Effectif
Cadres supérieurs	11
Personnel cadre	45
Personnel non cadre	388
<b>TOTAL</b>	<b>444</b>

Source : Direction des Ressources Humaines

Tableau 1 : Effectif du personnel

En matière de motivation du personnel, ces salariés bénéficient d'abord, des frais médicaux dont 80% sont assurés et 20% prélevés sur leurs salaires, ensuite des bons d'achats : ticket restauration, gratifications annuelles, après des clubs sportifs... Un salarié obtient 30 jours de congé par an cumulable trois ans maximum. Puis, d'un prêt auprès de la CEM avec un intérêt

de 6% remboursable dans un délai dépendant du type d'emprunt demandé. Les frais de missions sont payés par la Société, ces frais constituent ceux des déplacements, des hébergements et des restaurations et enfin, les voitures de services avec carburants et entretiens sont destinées aux cadres pour les déplacements au travail et aux missions.

Le personnel peut aussi effectuer des formations pour permettre la diffusion de sa connaissance et l'amélioration de ses compétences, la meilleure circulation de l'information et l'amélioration du climat social, le renforcement des cultures internes au niveau des métiers, du management et de l'organisation, le développement de la flexibilité puisque le niveau de formation est élevé, plus l'aptitude à anticiper le changement est forte.

Actuellement, la CEM comporte 27 agences opérationnelles réparties dans tout Madagascar. Ces agences ont toutes leurs propres codes qui permettent de faciliter l'informatisation des données de celles-ci.

Les réadaptations progressives du système d'information et des produits ont abouti à l'impression automatique des livrets d'épargne avec l'aide d'une imprimante livret spécifique. De plus, les guichets sont devenus multi-opérationnels c'est-à-dire qu'avec un seul terminal du front office, l'agent peut exécuter toutes les opérations de remboursement ou de versement à la demande du client, il y a interconnexions entre les agences.

### **2.3.2 Politique de prise de décision :**

Dans la pratique, les décisions peuvent être qualifiées de stratégiques ou tactiques, cela dépend des impacts à moyen et à long terme, les décisions stratégiques sont prises par le Conseil d'Administration, le Directeur Général, les Directeurs après concertation avec les divers cadres. Les décisions opérationnelles dites tactiques se rattachent au travail quotidien, elles peuvent être déléguées aux Chefs de services.

### **2.3.3 Gestion comptable :**

La comptabilité est traitée sur le logiciel ACCESS et le logiciel SAGE. La CEM dispose d'un plan des comptes conforme au Plan Comptable des Etablissements de Crédit (PCEC). Grâce au progiciel CGB, la comptabilisation est automatique, le personnel comptable n'a plus besoin d'effectuer une nouvelle fois des saisies.

Elle utilise certains numéros de comptes spécifiques adaptés aux besoins de la Société et de son activité. Le plan de comptes adopté vise principalement à : normaliser la comptabilité en apportant des précisions relatives au classement et au contenu des comptes devant identifier la nature des opérations enregistrées et permettre de distinguer et de comparer les différents éléments comptables. Le système comptable utilisé fait ressortir les documents comptables, lesquels les journaux, le grand-livre, la balance et les états financiers.

Afin de fructifier les fonds collectés comme épargne et de pouvoir rémunérer les clients et supporter les différentes charges, la CEM dépose ses fonds auprès du Trésor Public sous forme de CDC (Caisse des Dépôts et Consignation) ou BTA (Bon de Trésor par Adjudication) ou les met à la disposition de la Western Union pour ses activités de transfert d'argent.

### **Section 3 : Produits**

Les produits offerts par la CEM sont basés sur l'épargne et le placement. Les activités de la CEM sont principalement la collecte de l'épargne, laquelle par l'intermédiaire de ses nombreuses agences, elle pratique à travers trois produits : le Livret d'Epargne, le Compte Spécial Epargne et le Compte Spécial Retraite.

#### **3.1 Livret d'Epargne ou LE**

C'est un compte destiné à toutes les catégories de clients, comme dit auparavant. L'enregistrement de toutes les opérations se fait sur le livret et tous les services sont gratuits. Un délai de blocage de 15 jours est exigé avant toute opération de retrait. Les intérêts créditeurs sont capitalisés annuellement.

- le livret d'épargne Junior : SOMBINIAINA

Les clients cibles de ce produit sont les enfants âgés de 0 à 15 ans. C'est un compte bloqué sur lequel aucun retrait n'est autorisé avant l'âge de 16 ans et le montant minimal d'ouverture et de solde minimal de dépôt doit être Ar 5.000.

- le livret d'épargne Jeune : MIHARY

Ce produit est destiné aux jeunes âgés de 16 à 25 ans. Toute opération de versement ou de remboursement y est autorisée moyennant la somme minimale d'ouverture de compte d'Ar

5.000. Le retrait peut se faire 15 jours après la dernière opération enregistrée dans le livret d'épargne. La rémunération est indexée en fonction d'une base de taux stable du livret d'épargne et est amélioré par un bonus en fonction de la fréquence des dépôts et du montant de l'Avoir capitalisé.

- le livret d'épargne Particulier : MITSIMBINA

Pour les clients de plus de 25 ans, ce compte n'a aucune limitation de dépôts et il n'y a pas de maximum pour le retrait mais il doit être alimenté. Toute opération de versement ou de remboursement est autorisée mais le titulaire doit respecter les 15 jours pour permettre à ce compte de produire des intérêts. Il n'y a aucun frais de gestion de comptes ni de commissions.

### **3.2 Compte Spécial Epargne ou CSE**

La CEM pratique aussi principalement le Compte Spécial Epargne. C'est un compte destiné aux particuliers haut de gamme et les associations, et aussi un compte d'épargne à terme (de maturité 12, 24 et 52 semaines ou 3 mois renouvelable) matérialisé par un titre de placement. Le dépôt minimum est de 10 millions d'Ariary. Tous les services sont gratuits et le taux d'intérêt est négociable et varie en fonction du taux de marché monétaire et de la durée de placement.

### **3.3 Compte Spécial Retraite ou CSR**

Et comme dernière principale activité le Compte Spécial Retraite. Il constitue une caisse supplémentaire de retraite et est dédié aux salariés d'entreprises publiques ou privées (Compte Spécial Retraite Entreprise ou CSRE) ainsi qu'aux particuliers (Compte Spécial Retraite Particulier ou CSRP).

- le CSRE est un compte qui fonctionne par un prélèvement mensuel effectué sur le salaire de l'employé, et ce selon le protocole d'accord entre la CEM et l'employeur. Le taux d'intérêt est fonction des cotisations et du BTA. Et la capitalisation des intérêts se fait annuellement. Le capital et tous les intérêts constitués durant la période de souscription au compte sont exigibles à l'échéance (date de départ à la retraite sauf cas particuliers définis dans les caractéristiques du produit ou dans le protocole d'accord).
- le CSRP est un compte destiné aux particuliers non salariés d'entreprise, le versement régulier mensuel n'est pas exigé mais une cotisation minimale annuelle de 36.000Ariary est

exigée aux détenteurs du compte. Les autres conditionnalités sont les mêmes que celles exigées pour le CSRE.

Les différentes caractéristiques qui viennent d'être mentionnées ne sont pas apparues instantanément au sein d'un ensemble cohérent, mais elles sont au contraire la résultante d'un processus d'apprentissage relatif à la mise au point de services financiers pour cette institution financière.

Avant d'entamer le second chapitre, il est important de savoir qu'il est obligatoire pour une Institution financière de respecter en vue notamment de garantir sa liquidité, sa solvabilité et l'équilibre de sa structure financière, les normes de gestion et les règles de prudence établies par la CSBF, que constitue le système de contrôle interne.

## **CHAPITRE II : NOTIONS SUR L'OUTIL DE GESTION : « CONTROLE INTERNE »**

L'évolution d'une entreprise repose sur une meilleure gestion et sur l'intégrité des participants dans cette entreprise. Cependant, ces constituants ne suffisent pas à l'atteinte des objectifs et à la sécurité tant organisationnelle que comptable. Pour s'assurer que leurs activités sont convenablement maîtrisées à tous les niveaux, en vue de leur permettre d'atteindre leurs objectifs, les responsables d'une organisation doivent mettre en œuvre un dispositif permanent qui n'est autre que le contrôle interne.

Il en est ainsi de la définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables : « 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. »

Afin de bien délimiter l'étude, nous avons basé notre recherche et notre documentation sur le contrôle interne dans les Institutions financières.

### **Section 1 : *Objet et principes du contrôle interne***

#### **1.1 Contrôle interne des Institutions financières**

Selon la CEM, « Constituent *le contrôle interne*, la structure administrative de la Caisse d'Epargne de Madagascar et tous les systèmes coordonnés que les dirigeants mettent en place afin de pouvoir diriger les affaires de la société de façon ordonnée, de sauvegarder ses biens, de maîtriser les risques et d'assurer, autant que possible, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font parties du système de Contrôle Interne, les activités de vérification, d'inventaire et d'audit.

Il s'agit pour la CEM d'assurer la prévention, le contrôle et la maîtrise des risques, notamment de :

- sauvegarder le patrimoine de l'établissement, à savoir, préserver la sécurité des opérations, des valeurs, des biens et des personnes contre les pertes de toutes sortes tels que gaspillages, fraudes, abus, détérioration dues aux intempéries, incendie ;

- assurer la conformité des opérations, de l’organisation et des procédures aux règles de droit, à la réglementation de la profession ainsi qu’aux orientations et limites fixées par l’organe exécutif ;
- 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 conservation, de disponibilité et de restitution de ces informations ;
- garantir le respect des objectifs et de la stratégie notamment la politique commerciale arrêtée par l’organe délibérant ;
- assurer la fiabilité et l’efficacité de l’organisation et des procédures,
- maîtriser les risques opérationnels. »

La responsabilité de s’assurer que le contrôle interne est adéquat fait partie de la responsabilité qu’assume le Chef en ce qui concerne le fonctionnement quotidien d’une Agence ». De ce fait, nous pouvons constater que la CEM accorde une grande importance au contrôle interne au sein de son entreprise, elle ne le réduit pas non seulement à une simple fonction mais le considère comme tout un ensemble de dispositions.

Il en sort que la mise en place du contrôle interne relève des responsabilités de la Direction, de tous les acteurs dans sa conception et son application, aussi des opérations effectuées au sein de l’entité. Donc, le contrôle interne n’est pas seulement qu’un dispositif de contrôle interne, mais aussi en ensemble avec l’audit interne et la surveillance de l’audit interne.

Il contribue à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s’est fixés la Société et joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société. Il existe des limites résultant de l’influence de l’environnement extérieur, d’une défaillance humaine et matérielle ou d’une simple erreur. Il est ainsi nécessaire de tenir compte du rapport coût/avantage et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux.

## **1.2 Principes fondamentaux du contrôle interne**

La réglementation indique les meilleures pratiques en matière de contrôle mais ces pratiques ne seront opérantes que si elles s'inscrivent dans le respect de plusieurs principes. Ainsi, la mise en place d'un bon contrôle interne repose sur des principes fondamentaux et sur des techniques qui permettent d'appliquer correctement ces principes.

### **1.2.1 Principe d'organisation :**

Toute entreprise, quelles que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel.

### **1.2.2 Principe de séparation des fonctions :**

Egalement appelée séparation des tâches, la séparation des fonctions incompatibles consiste en la séparation de la fonction de décision, la fonction de détention de valeurs monétaires ou de biens physiques, la fonction de comptabilisation et la fonction de contrôle. Le principe de séparation des fonctions est une condition nécessaire au bon fonctionnement des recouplements et des contrôles réciproques impliqués par le principe d'intégration. D'où la séparation absolue entre les services opérationnels qui initient les opérations (agences) et les services administratifs qui assurent le traitement comptable et la conservation des justificatifs (back office), la délimitation précise des compétences de chacun par le biais de délégations de pouvoirs clairement définis et enfin l'enregistrement obligatoire et immédiat de toutes les opérations.

### **1.2.3 Principe d'intégration :**

Egalement appelé principe d'autocontrôle, le principe d'intégration est indissociable du principe de séparation des fonctions. Dans le cas contraire (cumul de diverses fonctions par une même personne), il ne pourrait y avoir de contrôles réciproques ni de recouplements efficaces. Ce principe repose sur des recouplements des informations et sur des contrôles réciproques. Ces derniers illustrent pourquoi le contrôle interne est à la fois un système de traitement de l'information et un système de vérification des informations traitées.

#### **1.2.4    Principe de bonne information :**

L'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente, utile, objective, communicable, vérifiable, et pouvoir être directement reçue par les dirigeants sans avoir été préalablement filtrée.

#### **1.2.5    Principe de la qualité du personnel :**

Tout système de contrôle interne est, sans un personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'intégrité, mais la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires de bonnes procédures de contrôle interne. Les organes en charge du contrôle doivent recevoir une formation approfondie, notamment lorsque les opérations qu'ils doivent vérifier sont complexes et réclament un suivi précis en matière de risques.

#### **1.2.6    Principe d'harmonie :**

Le principe d'harmonie est, pour l'Ordre des experts comptables, « l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Sinon le contrôle interne formerait un ensemble rigide et contraignant qui n'est pas l'objectif recherché. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et au coût des contrôles ».

#### **1.2.7    Principe d'universalité :**

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu : il n'y a pas de domaines réservés, il n'y a pas de personnes privilégiées, il n'y a pas de moment où les procédures ne sont plus appliquées, il n'y a pas non plus d'établissements ou d'activités exclus.

Par cette exhaustivité des contrôles, toutes les activités, toutes les opérations, toutes les composantes de l'établissement de crédit doivent faire l'objet de contrôles réguliers, il ne saurait y avoir de sanctuaires auxquels les contrôleurs ne s'appliqueraient pas.

#### **1.2.8    Principe d'indépendance :**

Ce principe de contrôle interne n'est pas lié, malgré la similitude des noms, au principe comptable d'indépendance (ou « de séparation ») des exercices, qui implique le rattachement

des charges et des produits à l'exercice auquel ils se rapportent. Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes et moyens de l'entreprise : quels que soient les procédés employés pour conclure des contrats (actes notariés ou simples appels téléphoniques), tenir la comptabilité (tenue manuelle, tenue sur informatique autonome, sous-traitance), objectifs de sauvegarde du patrimoine et d'amélioration des performances doivent être atteints.

#### **1.2.9 Principe de permanence :**

Le respect du principe de permanence implique la pérennité (la non-modification) des procédures de contrôle interne utilisées par l'entreprise. Ce principe est fort logique car toute organisation nécessite une stabilité de ses structures de manière à ne pas perdre de temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place. La procédure doit non seulement être appliquée lorsqu'elle est créée, mais elle doit en outre être respectée en permanence. Les évolutions rapides en matière de technologie, de techniques financières, de législation commandent un réexamen régulier de procédures de contrôles afin qu'elles restent en place avec leur objet.

### **Section 2 : Dispositifs de contrôle**

Les Institutions financières doivent se doter d'un système de contrôle interne répondant aux définitions et objectifs cités auparavant. Les principaux dispositifs à mettre en place à cet effet sont la prévention des risques, le contrôle permanent et l'audit interne.

#### **2.1 Prévention des risques**

Sous forme de règles et diligences opérationnelles propres, la prévention des risques vise à assurer un fonctionnement de l'établissement dans les conditions de sécurité requises et conformes aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, aux normes, usages et règles de la profession, aux orientations et limites définies dans ce cadre par les organes délibérant et exécutif. Pour prévenir les risques, à ces dispositifs s'ajoutent le principe de séparation de fonctions, une claire définition des postes, des attributions et identification des responsabilités, l'existence d'une grille de pouvoirs et de décision et les fonctions dédiées spécialement à des activités de contrôle permanent.

## **2.2 Contrôle permanent**

Le contrôle permanent est chargé de veiller à la régularité des opérations réalisées, à leur transcription fidèle dans les comptes de l'établissement, au respect des règles et diligences définies. Une comptabilité régulière et un système de gestion des risques de contrepartie doivent être mis en œuvre pour empêcher ou réduire le plus possible le risque d'erreur ou de fraude.

## **2.3 Audit interne**

L'audit interne a pour mission de vérifier l'efficacité et la cohérence des dispositifs mis en place, notamment leur adéquation à la nature et à l'importance des risques encourus et la conformité des activités aux termes de la décision agréant l'établissement, et de proposer les mesures correctrices qui s'imposent. Ce dispositif de contrôle doit être indépendante et dotée des moyens nécessaires, avoir une compétence exhaustive et des objectifs clairs.

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE EN TANT QU'INSTRUMENT DE VERIFICATION DU CONTROLE INTERNE**

Ce troisième chapitre traitera l'audit interne en tant qu'instrument de vérification du contrôle interne c'est-à-dire que l'audit a pour rôle de vérifier périodiquement la qualité et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle. La mission ne définit ni ne gère les dispositifs mais elle contribue à son amélioration par les recommandations qu'elle formule.

### **Section 1 : Méthodologie d'audit interne**

#### **1.1 Définition de l'audit interne**

« L'audit interne est une activité indépendante, objective et impartiale, exercée dans une organisation, par des personnes formées, le plus souvent de l'organisation et en équipe. Mené pour produire de la valeur ajoutée pour cette organisation, en lui apportant assurance sur son fonctionnement, et conseils pour l'améliorer, l'audit interne aide à atteindre ses objectifs, par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ».

A partir de cette définition, nous pouvons résumer que l'audit interne est effectué par une structure interne à l'entreprise sous la responsabilité de la Direction, et l'auditeur interne est lié par un contrat de travail. Il a pour objectifs d'évaluer et de rendre compte et aussi de détecter les faiblesses afin de proposer des mesures de redressement.

Pour l'ISA 610 paragraphe 3 de l'IFAC : « L'audit interne désigne une fonction de contrôle au sein d'une entité effectuant des vérifications pour le compte de cette dernière. Cette fonction vise notamment à assurer le suivi du contrôle interne ».

## **1.2 Démarche de l'audit interne**

La mission d'audit interne suit trois étapes bien définies avant d'émettre les recommandations nécessaires pour la maîtrise des activités de l'entreprise.

### **1.2.1 Phase de préparation :**

La phase de préparation ou étude préliminaire consiste à préparer la mission d'audit. Une prise de connaissance des activités à auditer est alors nécessaire pour les auditeurs. C'est au cours de cette phase que les auditeurs doivent faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Les auditeurs vont établir leur fiche de mission, cette fiche précise l'étendue de la mission, l'objectif de la mission ainsi que l'inventaire des risques liés à l'activité ou au domaine à auditer. Cette fiche servira par conséquent d'un outil de dialogue entre les auditeurs et les audités. Les auditeurs doivent aussi savoir où trouver la bonne information et à qui le demander, doivent décrire le système de contrôle interne en identifiant les points forts et les points faibles.

### **1.2.2 Phase de réalisation :**

C'est pendant cette phase que les auditeurs effectuent l'enquête sur terrain. Pour se faire intégrer, les auditeurs doivent impérativement se faire désirer. Cette phase fait appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication des auditeurs. Ils vont à ce moment procéder aux observations et aux constats.

### **1.2.3 Phase de conclusion :**

Cette phase exige une grande faculté de synthèse et une aptitude à la rédaction des auditeurs. Ils vont élaborer et présenter leur produit après avoir rassemblé les éléments récoltés.

## **Section 2 : Evaluation des risques inhérents à l'organisation**

### **2.1 Identification et évaluation des risques**

L'auditeur doit identifier et évaluer les risques pouvant exister au niveau de l'organisation en général. Dans le cadre de l'évaluation de ce risque, l'auditeur doit déterminer quels sont les risques identifiés qui, sur la base de son jugement professionnel, requièrent une démarche d'audit particulière (de tels risques sont qualifiés de « risques significatifs »).

Pour les risques significatifs, il doit évaluer les systèmes de contrôle prévus dans l'entreprise, et déterminer si ces contrôles ont été mis en œuvre. Lors de l'évaluation du risque, l'auditeur doit également évaluer les systèmes de contrôle, les moyens de leur mis en œuvre, et les activités de contrôle, portant sur des risques.

L'auditeur doit informer, dès que possible, les personnes constituant le gouvernement d'entreprise ou la direction au niveau approprié de responsabilité, des faiblesses majeures qu'il a relevées dans la conception ou la mise en œuvre du contrôle interne.

Les risques pouvant être identifiés dans une Institution financière selon l'instruction de la CSBF<sup>1</sup> sont classés suivant les divisions suivantes :

### **2.1.1 Risque de contrepartie :**

Le *risque de contrepartie* est le risque de perte encouru en cas de défaillance d'une contrepartie engagée vis-à-vis de l'établissement, sous ses trois aspects principaux :

- le *risque de crédit*, à savoir les risques inhérents aux opérations de crédit - crédits par caisse, opérations de crédit-bail, engagements par signature - en cas de défaillance d'un client ou d'un groupe de clients devant être considérés comme un même bénéficiaire suivant l'instruction relative à la division des risques ;
- le *risque interbancaire*, à savoir les risques encourus en cas de défaillance d'autres établissements de crédit au titre de dépôts, de placements et de prêts effectués par l'établissement ou de garanties délivrées à celui-ci ;
- le *risque de règlement-livraison*, à savoir les risques encourus sur des opérations de marché donnant lieu à des obligations de livraison réciproques et non encore dénouées, telles les opérations de change, les opérations sur le marché des bons de Trésor, en cas d'inexécution par une contrepartie de ses engagements.

### **2.1.2 Risque de liquidité :**

Le *risque de liquidité* est le risque pour l'établissement de ne pas disposer à bonne date de la trésorerie nécessaire pour faire face à ses engagements.

---

<sup>1</sup> Article 5 de l'instruction n° 006/2000-CSBF relative au contrôle interne des établissements de crédit.

### **2.1.3 Risque de prix :**

Le *risque de prix* est le risque encouru en cas d'évolution défavorable des taux d'intérêts, des cours de change, des positions sur actions, ayant pour effet une variation asymétrique du coût des ressources et du rendement des emplois.

### **2.1.4 Risques opératoires :**

Les *risques opératoires* sont les risques pouvant résulter d'erreurs dans la définition ou la mise en œuvre des règles et diligences, de manquements dans l'application de ces règles, de fraudes ou de détournements d'actifs.

### **2.1.5 Risques techniques :**

Les *risques techniques* sont les risques pouvant résulter de la défaillance partielle ou totale du système d'information, de la perte ou de l'altération des données, par suite de pannes, erreurs, imprudence ou malveillance.

### **2.1.6 Risques juridiques :**

Les *risques juridiques* sont les risques de litiges avec des tiers – client, membre, personnel, administration, autre établissement de crédit –, du fait de lacunes, d'insuffisances, d'inapplicabilité de contrat, ou d'imprécisions de nature quelconque dans la conduite des opérations ou de transgression des dispositions légales et réglementaires applicables par l'établissement.

Les performances d'une entreprise peuvent être menacées par des facteurs internes ou externes. Ces facteurs peuvent à leur tour avoir un impact sur les objectifs. Les risques augmentent au fur et à mesure que les objectifs diffèrent des performances réalisées. L'identification et l'analyse du risque constituent un processus continu et répétitif. Ce processus est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. Le management doit à tous les niveaux identifier minutieusement les risques et prendre les mesures adéquates afin de les limiter. Le choix d'une méthode d'identification des risques n'a guère d'importance. Une fois identifiés, les risques doivent être analysés pour déterminer la façon dont ils seront gérés.

Le contrôle interne ne supprime jamais totalement les risques d'erreurs, de fraudes, d'insuffisances, d'inefficience, d'incohérence, d'inconsistance mais il permet de les prévenir, de les limiter autant qu'il est possible, de déceler leur réalisation et donc d'intervenir.

## **2.2 Inspection**

La plus grande partie du travail d'inspection consiste à recueillir puis à vérifier les informations qui serviront de base des constats et des recommandations de la mission. Pour ce faire, l'inspecteur recourt à plusieurs techniques dont l'inventaire physique, la confrontation des informations sur les différents supports d'enregistrement. Il constate aussi l'équilibre des mouvements des comptes pour apprécier leur cohérence. Il fait la confirmation directe auprès des personnes et des responsables intéressés de l'authenticité de l'opération objet de litige, l'observation du respect du dispositif de sécurité, la comparaison de l'opération traitée par rapport aux décisions prises. Et il vérifie les décisions prises par rapport aux dispositions réglementaires et les pouvoirs et statuts des décideurs.

### **Conclusion partielle :**

Ces plusieurs années d'existence et de changement ont permis à la CEM de prendre une place de plus en plus importante sur le marché financier. Cette situation se reflète à travers ses différents produits et les diverses coopérations auxquelles elle a participé. De plus, elle ne cesse de s'étendre géographiquement partout à Madagascar par l'ouverture de nouvelles agences.

Cependant, ce n'est pas le fruit du hasard qu'elle soit comme cela aujourd'hui. Des objectifs sont toujours fixés et chaque participant dans la Société contribue à l'atteinte de ces objectifs et les moyens de management se trouvent renforcés, ce qui amène le personnel à être motivé. Cela ne suffit pas à assurer la pérennité de l'entreprise sans un contrôle interne efficace.

Le contrôle interne constitue un élément vital pour cette entreprise car il lui permet de maîtriser son comportement et d'assurer la sécurité de ses membres. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Et l'existence de l'audit interne a renforcé le contrôle des actifs et la fiabilité de l'organisation.

## **DEUXIEME PARTIE :**

# **IDENTIFICATION DES PROBLEMES ET DES BESOINS DU CONTROLE INTERNE**

L'International Federation of Accounting (IFAC) propose une définition qui étend le champ d'application du contrôle interne à toutes les activités de l'entreprise, et qui lui fixe pour rôle à la fois de faire et de prévenir : « Le système de contrôle interne est constitué de l'organigramme et de l'ensemble des méthodes et des procédures adopté par la direction d'une entité lui permettant d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses activités, notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection de fraudes et d'erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisants d'une information financière fiable. »

Pour bien comprendre le cas de la CEM, un diagnostic est nécessaire afin d'exposer celui d'externe que celui d'interne. En outre, nous avons choisi de reporter en annexe le tableau le récapitulant compte tenu de la méthode employée et de la problématique posée.

Ainsi, pour affiner et rendre plus claire cette deuxième partie, nous avons choisi la technique de l'audit interne qui, il faudra être particulièrement précis sur la méthode à avancer par une étude des problèmes du fonctionnement réel, un repérage des faits significatifs, une détermination des causes et une démonstration des conséquences.

Comprendre le cas de la CEM c'est :

- identifier les problèmes rencontrés au niveau de l'organisation de la CEM ;
- identifier les vraies causes des risques et des dysfonctionnements afin de comprendre d'où proviennent les désordres, les surprises et les incertitudes du fonctionnement de l'organisation ;
- et prendre un cas du contrôle interne du prêt au personnel.

## **CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR**

La question d'organisation renvoie à un problème sous-jacent, celui des structures internes de l'organisation et de leur efficacité. De même que certaines structures de gouvernance semblent plus efficaces que d'autres. Une autre dimension du même problème concerne les modes de fonctionnement de la hiérarchie (le degré de centralisation, le degré de formalisation...) et l'organisation des tâches qui en résulte.

### **Section 1 : Non respect de certains principes fondamentaux du contrôle interne**

La mise en place d'un bon contrôle interne repose sur des principes et sur des techniques qui permettent de les appliquer correctement. Quelques-uns ne sont pas totalement appliqués à la CEM.

#### **1.1 Description défavorable de l'organisation**

En dehors de toutes les considérations de responsabilités, l'organigramme de la CEM montre que la fameuse « voie hiérarchique normale » peut conduire dans le fonctionnement d'un processus et en particulier dans les échanges d'informations à des idées confuses.

La répartition des tâches amène en général le personnel, en difficulté, pour réagir rapidement sur les évolutions des activités. Par exemple, en l'absence d'une personne concernée, les tâches se trouvent effectuées par une autre personne qui n'est pas vraiment destinée à en faire. Les travaux se trouvent cumulés et retardés en raison de la diminution du nombre de personnes. Outre, les dimensions des bureaux empêchent de faire une gestion prévisionnelle des ressources humaines, mais aussi qu'il n'existe point de planification d'augmentation des effectifs.

Ainsi, si les supérieurs hiérarchiques respectifs des acteurs du processus ne sont pas en mesure de déléguer ou ne veulent pas déléguer, si leurs propres supérieurs hiérarchiques font de même et ainsi de suite, alors la circulation de l'information se fera difficilement, voire pas du tout et le processus sera inopérant.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que la conjonction des deux éléments néfastes suivants :

- Comportements managériaux peu délégants
- Structures hiérarchiques lourdes,

ne peut pas permettre un fonctionnement optimisé des processus. Ceci est sans nul doute l'obstacle le plus difficile à franchir tant il est vrai que les changements de comportements et de culture sont faciles à mettre en exergue mais difficile à réaliser.

## **1.2 Circulation d'information incomplète**

Une bonne communication est un facteur essentiel de réussite pour une opération d'amélioration de la vie d'une entreprise. En effet, toute proposition de changement mal présentée peut conduire à des blocages dont il sera difficile de sortir. La cible privilégiée de la communication à la CEM est dans toute une première étape la hiérarchie aux niveaux les plus élevés. Il est en effet primordial qu'à ce niveau les barrières tombent, à tout le moins, s'entrouvrent pour que des analyses puissent être approfondies et ne soient pas biaisées par la défense des territoires.

Dans une seconde étape, c'est à la hiérarchie de faire passer un certain nombre de messages dans les équipes. Il n'existe pas cependant un mode de communication adapté à la catégorie de personnel concernée et à l'environnement dans lequel il se trouve. Dès l'instant où le travail est entrepris, le déroulement et l'avancement des travaux mais plus encore sur le résultat de ces travaux ne sont informés et communiqués que partiellement. Cette communication se pratique largement sur les succès mais pas totalement sur les échecs. Cette façon de procéder conduit souvent à décrédibiliser la communication et à donner une impression négative sur la Société.

## **1.3 Complexité d'application du principe d'universalité**

Théoriquement, l'organisation générale du contrôle interne repose sur les organes et les instruments suivants :

- Un contrôle budgétaire assuré par le service central du contrôle de gestion sous la responsabilité du Directeur du Contrôle Interne.

Il permet un suivi mensuel des engagements budgétaires par agence, par activité et cumulés, à travers un « reporting » sorti au siège chaque mois ;

- Un service comptable centralisé disposant des données remontées et consolidées journallement et d'un « reporting » trésorerie consolidé, permettant un suivi permanent des flux de trésorerie ;
- Un service Back Office du siège sauvegardant les données centralisées et vérifiant ultérieurement l'intégrité des données et des pièces comptables ;
- Un service centralisé de suivi des opérations juridiques (contrats, secrétariat juridique, gestion des litiges et opérations de restructuration interne), s'appuyant ponctuellement sur des consultations de conseils externes ;
- La CEM établit les états réglementaires périodiques et publie les comptes annuels au 31 décembre avec l'avis des Commissaires aux comptes. Les déclarations fiscales des caisses sont établies et contrôlées par le Chef de service de la Fiscalité au siège ;
- L'Audit interne et inspections en tant qu'instrument de vérification de l'efficacité du contrôle interne recueillent puis vérifient les informations qui serviront de base des constats et recommandations ;
- La Direction Générale pour tout engagement de dépenses, de constitution de sûretés, de cautions avals et garanties, de cession ou prise de participations, d'approbation des budgets d'exploitation, d'investissements et de trésorerie et de la définition de la stratégie et du plan pluriannuel, de la politique de financement et leurs modifications éventuelles.

Le contrôle interne à la CEM est l'affaire de tous, les contrôles de prévention ont pour but d'empêcher ou de réduire le plus possible de risque d'erreur ou de fraude et les contrôles de détection ont pour but de déceler ou du moins d'augmenter les chances de découvrir les erreurs et les fraudes. D'ailleurs, le seul fait que des contrôles de détection existent peut avoir un effet préventif.

Chaque unité est alors soumise aux règles de contrôle interne et participe à la sécurité de l'entreprise. Et le principe d'universalité stipule clairement que toutes les fonctions de l'entreprise quelles que soient les personnes qui les remplissent sont soumises aux règles du contrôle interne et que ce dernier concerne toutes les activités de l'entreprise. S'il existe un domaine particulier où une grande discrétion est nécessaire, ils sont soumis à des règles qui seront simplement adaptées aux caractères confidentiels des activités concernées.

L'éloignement et le travail en dehors de l'entreprise rendent plus utile l'application de ces règles. En revanche, les activités de la CEM ne sont pas suivies totalement mais maîtrisées par

une couverture des foyers de risques notamment les opérations financières, l'approvisionnement et la trésorerie. Cette situation s'explique territorialement par le choix et le développement de l'implantation de l'entreprise. Toutes ses agences à réseau n'ont pas la même dimension ni de nombre d'employés. Le recouplement qui consiste, à comparer les informations qui doivent être semblables alors qu'elles figurent dans des documents différents, et également à justifier des informations à partir des sources différentes du temps et des documents complets. Ainsi que le contrôle réciproque qui compare une même information à partir de son enregistrement par deux personnes différentes. Les opérations à contrôler peuvent varier d'une saison à une autre selon l'évolution de la vie des clients.

A chaque activité correspondra des objectifs de contrôle et ces derniers donneront l'assurance que les activités sont faites en fonction des besoins de l'entreprise par les personnes autorisées à en faire et pour un moment donné. Et par l'approche clientèle, l'installation dans les grandes villes implique la constitution d'une clientèle considérable, fidèle mais exigeante. Elle souhaite trouver stabilité et discréetion dans ses dirigeants. C'est la contrepartie de sa fidélité.

### **Section 2 : Situation de la Direction du Contrôle Interne face à la mutation**

La stratégie, initialement, art de la préparation et de la conduite des guerres. A l'époque contemporaine, la stratégie a envahi les sphères politique (stratégie électorale), économique (stratégie d'entreprise) et sociale. De spécialité militaire, la stratégie est ainsi devenue multidisciplinaire. Elle consiste d'abord à définir des finalités générales que l'on cherche à atteindre par la combinaison de tous les éléments à la disposition des acteurs, qu'il s'agisse ou non des Etats. Elle implique également une étroite intégration des facteurs économiques, politiques, culturels et sociaux.

Elle s'oppose en cela à la tactique, qui est l'art de disposer et de manœuvrer des forces ou des éléments sélectifs pour atteindre un objectif ou une fin limité dans le temps et l'espace.

La stratégie de la CEM, déjà fixée à long terme prévoit à celle-ci de devenir une banque territoriale. La planification stratégique repose sur un meilleur contrôle et un meilleur audit, ceci étant, la DCI va jouer un rôle déterminant sur la fixation des objectifs de la Société. Des défis doivent être lancés pour la Direction à travers les différents besoins du contrôle interne.

## 2.1 Ensemble d'équipe peu structuré

Nécessitant de doter de moyens nécessaires en ressources humaines, la fonction de contrôle interne procède à un contrôle périodique exhaustif des opérations et des différentes unités en assurant le plus possible une revue annuelle des principaux risques suivant un programme défini. Les membres du personnel de la DCI se résument à travers le tableau suivant. Les descriptions sont divisées en poste de travail, en dénomination et en mission principale respective.

Postes de travail	Dénomination	Mission
Le Directeur du Contrôle Interne	Rattaché auprès de la Direction Générale	Ordre de mission et recommandations
5 Inspecteurs et 4 assistants	Corps des inspecteurs	Vérification inopinée des agences
1 Chef de service et 2 assistants	Service de l'Audit Interne Orienté Métier	Audit des procédures et de conformité
1 assistant	Service de l'Audit Interne Orienté Gestion	Audit comptable et financier
1 Chef de service et 1 assistant	Service du Contrôle de Gestion	Contrôle budgétaire et analytique

Source : Direction du Contrôle Interne

Tableau 2 : Répartition des équipes de la DCI

Cette structure est réduite à sa plus simple description à cause des objectifs de la Direction, ce qui montre l'insuffisance d'effectif du personnel. Parmi les types d'audit par exemple, le SAIQG est responsable dudit généralement audit comptable et financier.

Une seule personne est dans ce cas chargée de l'examen des états financiers de l'entreprise, visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle de l'entreprise. En conséquence, il est toujours exigé de s'assurer la sincérité des informations. Les travaux sont précipités avant de les présenter aux dirigeants et ces derniers devront se préoccuper d'une révision sur l'appréciation de l'organisation comptable actuelle afin d'en déceler les insuffisances et de les améliorer, d'éviter les fraudes et les détournements.

## **2.2 Plan d'audit interne en-cours de préparation et d'exécution**

Un programme d'audit bien structuré et bien dirigé a plus de chances d'atteindre ses buts qu'un programme abandonné au hasard et dépourvu de ligne directrice. Il est vrai que l'audit interne exige une réflexion créatrice et demande à l'auditeur d'ouvrir de nouvelles voies et d'élargir les anciennes limites. Mais, sans budget et sans plan ordonné bien contrôlés, sans lignes directrices pour bien l'orienter, un programme tend à perdre tout dynamisme ; il souffre de l'absence de discipline. Les dossiers permanents utilisés par les auditeurs internes diffèrent sensiblement de ceux employés dans les audits financiers.

L'audit interne est maintenant encore sur le point de concevoir les dossiers permanents de façon à être utile. Exigés nécessaires depuis la création du service, les dossiers permanents ne sont pas complètement constitués. Ceux qui sont utilisés depuis forment les rapports des audits antérieurs et des réponses données constituant les résumés historiques des anomalies, des recommandations et des actions correctives entreprises ou proposées ainsi que les comptes-rendus des révisions des programmes à long terme effectués avec la Direction Générale. Ces révisions mettent souvent parfaitement en lumière les besoins et les problèmes de la Direction. Elles peuvent quelquefois éclairer des aspects obscurs d'un sujet d'audit et donner à un auditeur les moyens de fournir un service amélioré à la Direction.

Les dossiers qui ne sont pas complets mais qui servent de guides utiles constituent les enquêtes postérieures aux audits fournissant des conclusions et des recommandations sur les approches d'audit par la personne la plus qualifiée pour les formuler. Or, pour garantir un certain niveau de fiabilité, le contrôle le plus simple consiste à observer les faits pour s'assurer qu'il couvre les besoins préalablement identifiés. Cette approche contient le risque d'incorporer de la valeur ajoutée et du travail dans des faits qui, à la fin, seront considérés comme inadaptés et qui seront rejetés.

Un contrôle n'est cependant exploitable que si l'entreprise dispose d'une mesure de son efficacité. Tout travail d'audit, sans établissement de document permanent ou en cas de dossier incomplet, ne peut contenir de preuve de sa réalisation. Pour les contrôles automatiques, la confiance placée dans le mécanisme de contrôle réside en effet dans le processus de conception et de test de l'automatisme.

## **2.3 Problèmes au niveau du service du contrôle de gestion**

Le point de départ d'un processus de contrôle de gestion est la détermination des objectifs. Généralement, ces objectifs doivent être cohérents avec les finalités définies à plus long terme de l'organisation. Cependant, les objectifs ne découlent pas des finalités de manière automatique ou naturelle, leur élaboration exige une importante réflexion.

Les attributions classiques du contrôleur de gestion étant d'établir un diagnostic des besoins de contrôle de gestion et de créer les outils et les procédures appropriées à ces besoins ne suffisent plus à la recherche de la performance. Mais à ces fonctions techniques viennent s'ajouter des fonctions de conseil et d'aide à la décision auprès de la Direction Générale sur des projets stratégiques et auprès des responsables opérationnels sur son problème de gestion courante.

En outre, avec un Chef de service et un assistant, la fonction de contrôle de gestion à la CEM est trop centralisée. Cette centralisation démontre que les tâches sont regroupées et complexes, et le temps qui s'écoule entre les deux tâches est augmenté mais surtout le niveau des tâches est plus élevé. Par exemple, ce seul service participe à l'analyse stratégique et au chiffrage des plans opérationnels, en assure la surveillance et joue un rôle d'alerte en cas de dérives. Et même temps, il doit mettre au point des indicateurs et produire des données financières fiables dans des délais de plus en plus courts. La responsabilité du contrôleur de gestion s'élargit vers l'élaboration des budgets et la conception des instruments de suivi et d'analyse adaptés (tableau de bord, outils de gestion, ...).

### **Section 3 : Mise à jour non effectuée**

#### **3.1 Manuel de procédures et organigramme**

Pour mettre en œuvre un processus, il faut être en mesure d'en faire comprendre le déroulement aux acteurs potentiels, donc de le décrire sous une forme compréhensible par tous. Le moyen le plus classique et le plus ancien de décrire un processus est la procédure.

Abordons le sujet sous l'angle de la terminologie. Le mot procédure signifie description de la manière de procéder, ce dernier mot provenant du latin *procedere* dont le sens est, aller de l'avant, c'est-à-dire progresser.

Le mot procédure a une forte teinture réglementaire ou juridictionnelle. Il s'ensuit par ailleurs, que les manuels de procédures de la CEM décrivent sous forme de règles imposées, les activités, démarches et actions qu'il faut entreprendre dans un ordre donné pour obtenir un certain résultat. Il n'assure pas son efficacité parce qu'il n'est pas largement diffusé à ceux qui doivent l'appliquer et que la mise en place de ce système n'est pas correctement effectué. Ce phénomène s'explique par les fonctions de contrôle de gestion. Sa conception est de sa responsabilité. Sa mise à jour devrait s'effectuer chaque année pour garantir la pérennité de l'entreprise, sensibiliser et former les différentes populations concernées à l'utilisation de celle-ci même pendant la période où il y a des changements dans l'exécution des tâches ou des responsables de l'entreprise.

La CEM est en revanche sur le point d'établir ce manuel. Elle s'est toujours contentée d'utiliser des notes de services pour les étapes d'exécution des travaux, et des fiches de fonctions pour la description des tâches et des responsabilités de chacun. Sa définition étant complexe, son établissement demande du temps et des recensements des activités de la Société.

Inclus dans les dispositifs de prévention des risques, la non mise à jour des manuels de procédures selon l'approche systémique par exemple, provoquera une difficulté sur l'exécution des tâches en cas de modification de l'organigramme et de la structure. Selon l'approche fonctionnelle, la définition des objectifs, des principales règles de gestion qui la caractérisent et les tâches à exécuter seront difficiles à savoir. L'inexistence de procédures écrites, conservées et consultables, fait courir le risque de fonctions exercées deux fois.

Cette inexistence a pour conséquence la redondance du travail et une augmentation des coûts pour l'entreprise. Dans ce genre de situation, l'inexistence de procédures écrites, loin de réduire les coûts par l'économie de la rédaction, les augmente de manière sensible.

### **3.2 Gestion des risques**

Le risque est une menace dont l'éventualité peut être appréciée. Il peut causer une perte mais en gestion, le risque est omniprésent et cette présence conditionne la vie et la performance de l'entreprise. Comme toute entreprise, la CEM est confrontée à un certain nombre de risques. Plusieurs exemples peuvent exister et qui se retrouvent dans n'importe quelle entreprise mais d'autres sont spécifiques aux Institutions financières.

La vulnérabilité de la CEM se résume aux risques réels subis par ses emplois (actifs ou patrimoine) ou ses ressources (passifs ou dettes), et ces risques doivent être constamment contrôlés. Cette mission confiée au service d'audit interne, il n'existe pas un établissement de centralisation des risques par catégorie, il n'est pas possible de comparer l'ampleur par rapport à l'ensemble des risques et de vérifier leur comptabilisation aux bilans produits. Sous l'effet de la montée des risques et de la globalisation, ses systèmes ont besoin d'adopter des normes qui prévalent en la matière.

## **CHAPITRE II : IDENTIFICATION DES RISQUES ET DES DYSFONCTIONNEMENTS SELON L'APPROCHE D'AUDIT INTERNE**

Aujourd’hui, les menaces qui pèsent sur les données, les systèmes et la technologie prennent une ampleur nouvelle du fait, d’une part, des supports utilisés qui restent fragiles et d’autre part, de l’automatisation des traitements. L’approche mise en œuvre dans ce chapitre sera une appréciation des faits, une identification des causes et une détermination des conséquences. Pendant l’identification des causes, elle consiste après avoir trouvé des faiblesses, à trouver pour chacune des faiblesses identifiées, la ou les causes qui en sont à l’origine. En effet, comment proposer des recommandations dans la troisième partie si nous ne connaissons pas les causes qui sont à l’origine de la faiblesse ? Nous avons aussi constaté que ce travail d’identification ne devait pas être réalisé pour toutes les faiblesses, car rapidement, les mêmes causes viennent en explication des différentes faiblesses.

L’évaluation des conséquences consiste à préciser les effets en termes de risques réels ou potentiels de chaque faiblesse identifiée. En effet, une faiblesse sans conséquence ne peut être considérée comme une faiblesse et n’a donc pas à figurer dans le rapport détaillé de la mission. Cette phase est difficile car il n’est pas toujours évident d’évaluer quels types des risques une faiblesse peut entraîner d’une part, et quelles conséquences elle peut avoir pour l’Institution financière d’autre part.

### **Section 1 : Risques sur le système informatique**

Le risque sur le système d’information (appelé aussi le risque d’architecture) correspond au risque lié à l’architecture générale du système d’information (applications, base de données, systèmes), des matériels utilisés (ordinateurs, terminaux, micro-ordinateurs...) et de l’organisation des traitements de l’Institution financière.

La dématérialisation de l’information n’a pas pour conséquence la dématérialisation des éléments de traitement de l’information. Ordinateurs, supports de stockage sont des éléments matériels dont l’existence et le bon fonctionnement conditionnent la bonne marche de toute la chaîne de traitement de l’information. Il s’agit le plus souvent d’éléments onéreux et fragiles, qui sont donc vulnérables. Nous pouvons classifier les risques en trois grandes catégories : destructions, pannes et vols. La portée des risques dépasse bien sûr la simple valeur de remplacement des éléments matériels.

La destruction d'un disque dur n'a pas pour seule conséquence les quelques sommes d'argent nécessaires à son remplacement. Il faut aussi prendre en compte le coût de reconstitution des fichiers qu'il contenait et pendant un temps plus ou moins long. Ces deux conséquences peuvent avoir un impact financier beaucoup plus grave.

### **1.1 Menaces sur l'environnement du site informatique : destructions et pannes**

Les équipements informatiques restent malgré les nombreux progrès qui ont pu être faits, des éléments fragiles, qui restent très sensibles à leur besoin de fonctionner dans des conditions de température qui nécessitent le recours à des dispositifs de climatisation. Le non-respect des prescriptions des constructeurs peut entraîner des taux de pannes anormaux et une usure prématuée des matériels.

Les équipements informatiques sont très sensibles aux risques d'incendies. Par exemple, le feu peut bien sûr entraîner la destruction directe des machines. Mais l'élévation anormale de la température et des émanations de fumée peuvent avoir des conséquences indirectes désastreuses sur les composants électroniques des matériels informatiques et qui souvent n'apparaissent pas immédiatement. De même, l'intrusion de liquides peut entraîner la destruction des machines.

L'alimentation électrique des équipements informatiques repose le plus souvent sur le réseau public. Malgré les efforts du fournisseur d'électricité, les caractéristiques du courant fourni ne satisfont pas les exigences de certains matériels informatiques sensibles, dont font partie les ordinateurs. Les perturbations peuvent entraîner un vieillissement accéléré des machines, voire des dysfonctionnements (erreur de calcul, pannes...).

### **1.2 Insécurités physiques des matériels informatiques**

Le vol de matériel informatique est un fléau commun. Comme le matériel informatique est onéreux, les motivations des voleurs peuvent être financières. Le recel est d'autant plus facile qu'il n'existe pour l'instant que peu de moyens d'identifier des ordinateurs volés. Malheureusement, les données enregistrées sur les disques des ordinateurs subtilisés peuvent avoir une valeur considérable, bien supérieure à celle de leur support soit par leur coût de reconstitution soit par préjudice causé par la divulgation. Le développement des micro-

ordinateurs portables, particulièrement vulnérables face à cette menace, pose d'importants problèmes.

L'évaluation des conséquences financières d'un sinistre informatique peut être difficile. Le vol d'un ordinateur a une conséquence financière immédiate, le coût de remplacement du matériel. Les conséquences peuvent cependant être beaucoup plus graves : coût de reconstitution des données perdues, dommages provoqués par la divulgation d'information confidentielle.

### **1.3 Menaces systèmes**

Un virus informatique est un programme dont la fonction première est de se répliquer en modifiant d'autres programmes ou des zones du système afin d'y inclure une copie de lui-même. De même qu'un virus biologique s'insère dans la matériel génétique d'une cellule afin d'y être dupliqué, le virus informatique insère dans le code du programme visé des instructions, qui lorsqu'elles seront exécutées par le processeur à l'insu de l'utilisateur, mettront en œuvre le processus de réplication. La seule caractéristique de réplication permet de classer un programme dans le virus. Le seul but de nombreux virus est de se dupliquer. Leurs conséquences ne sont pas alors pas véritablement désastreuses.

Cependant, la mauvaise réputation des virus vient en fait de leurs effets secondaires, c'est-à-dire des actions exécutées par le programme virus autres que la réplication simple. L'imagination des concepteurs des virus n'a alors plus de limites. Certains ont des conséquences plus graves, comme l'effacement ou plus insidieusement, l'altération des données. En fait, la gravité d'un virus n'est pas nécessairement fonction de son action immédiate. Les conséquences d'un virus qui détruirait rapidement les données d'un utilisateur ne seraient pas forcément très significatives si de bonnes sauvegardes ont été effectuées.

Par contre, un virus détruirait de manière très progressive des données pourrait rester inaperçu très longtemps, si bien que les sauvegardes les plus anciennes ne permettraient pas de revenir à un état identique à celui antérieur à la contamination. Dans le premier cas, l'utilisateur risque de perdre l'équivalent d'une semaine de travail, dans le second beaucoup plus.

## **Section 2 : Risques techniques**

Ce risque de traitement des opérations (appelé aussi risque opérationnel, le risque administratif, le risque de traitement/comptabilisation, le risque de qualité du service ou le risque « back office ») correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations.

### **2.1 Erreur ou risque sur les traitements des opérations**

Une erreur a un caractère involontaire et ne peut pas être répétitive et généralement conduire aussi bien à augmenter qu'à diminuer le bénéfice. A la CEM, nous pouvons distinguer trois types de risques d'erreurs :

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

L'ensemble des activités de l'entreprise est aujourd'hui supporté par l'informatique. Toute entreprise quelque soit son secteur d'activité et sa taille, a recours aux services de l'informatique pour construire ou défendre sa compétitivité et sa position sur le marché. Les technologies permettent d'automatiser le traitement de l'information, pour réduire les coûts et assister la Direction Générale à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

Les acteurs de l'entreprise (personnel opérationnel et dirigeants) sont amenés à utiliser plus ou moins directement l'outil informatique. Cela implique du personnel qualifié, des investissements d'ordre technologique et organisationnel. Ainsi, le gestionnaire ne peut ignorer l'outil informatique et ses applications. Le système comptable de la CEM est intégré, dans cette configuration, une fois entré dans le système, un seul document d'origine provoque l'enchaînement de tous les traitements qui lui sont associés. En général, les écritures comptables sont générées dès la prise en compte de l'acte économique ou juridique initial. Si nous reprenons l'exemple du progiciel CGB, un employé de l'agence saisit le compte d'un client sur informatique ; puis l'ordinateur établit automatiquement le transfert des opérations à la comptabilité et aux autres services concernés.

Toute erreur, involontaire ou non, dans les traitements intermédiaires faisant appel à des données et à des traitements issus de sous-systèmes, peut générer des erreurs en cascade dont il est souvent très difficile de trouver la source. Il convient en outre d'examiner avec vigilance les divers applications informatiques qui existent : certains traitements ne fonctionnent qu'exceptionnellement, d'autres sont dévoreurs d'espace mémoire.

Toutes les tâches relèvent de traitements programmés dont les étapes s'enchaînent automatiquement dès qu'ils ont été déclenchés par un acte initial unique. Ce type d'erreur peut entraîner des dédommages auprès des clients et une perte de temps de correction des anomalies.

## **2.2 Risque de malversation ou fraude**

Le risque de malversation correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé, ou avec l'aide de complices. Ce type de risque peut être généré par une absence de séparation des fonctions ou par un excès de confiance envers un employé « modèle ». Ce type de risque peut entraîner des dédommages financiers, des frais de poursuite et une perte d'image.

D'abord, n'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux économiquement démunis. Notons que la fraude a un caractère intentionnel et qu'elle est liée à la répétition c'est-à-dire qu'elle est en général répétée et aboutit toujours au même résultat.

Ce qui nous intéresse dans ce paragraphe, c'est la fraude qui se traduit par des falsifications de la comptabilité. La gestion des dépôts d'épargne augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute défaillance dans la détection de fraude interne pourrait conduire à la perte d'actifs liquides circulants de la clientèle et à la rapide détérioration de la notoriété de l'Institution. La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains. Cette vulnérabilité est encore plus critique dans les Institutions financières qui disposent d'un système d'information de gestion peu fiable ou peu cohérent, des politiques et procédures non clairement définis, d'un taux élevé de renouvellement du personnel technique, ou bien encore d'un fort taux de croissance.

Ensuite, la place croissante des systèmes d'information dans la gestion de l'entreprise et la dématérialisation de l'information permettent d'envisager de nouvelles formes de fraudes dans lesquelles l'informatique est utilisée par le fraudeur comme outil.

L'accès par un employé autre que celui habilité pose un problème plus complexe car il suppose une analyse organisationnelle très détaillée des rouages de l'entreprise. A la base, les relations interpersonnelles sont des relations de confiance qu'il faut éviter de remettre en cause pour préserver le climat social de l'entreprise et même de renforcer pour la protéger. Le cas qui peut par exemple se présenter c'est qu'un agent utilise les autorisations de son collègue pour se livrer à des opérations ou de malversations n'engageant pas sa responsabilité mais celle de l'individu habituellement autorisé ou touchant au secret professionnel, un employé autorisé puisse par recouplements obtenir des informations qu'il ne devrait pas connaître ou maîtriser.

Dans un contexte informatique, le risque de fraude est augmenté, d'une part, par une difficulté de la preuve et d'autre part, par la possibilité d'automatiser le processus, rendant ainsi possible la dissimulation de la fraude sous un grand nombre d'incidents, qui pris individuellement passent inaperçus. Nous pouvons penser au cas d'un membre du service qui détournait vers son propre compte les fractions de montants de toutes les transactions traitées.

## **CHAPITRE III : CAS DU CONTROLE INTERNE DU PRET AU PERSONNEL**

L'octroi de crédit constitue une activité majeure pour une Institution financière. Son rôle d'intermédiaire consiste à faire une allocation optimale de sources de fonds (les dépôts des membres principalement) en déterminant qui peut ou ne peut obtenir du crédit compte tenu des risques qu'il représente.

La Caisse d'Epargne de Madagascar, comme son nom l'indique, et comme il a été mentionné en première partie, elle été créée afin de répondre à des besoins ponctuels : la collecte de l'épargne. Nous savons aussi qu'elle ne pratique pas actuellement l'octroi de crédits à ses clients, mais elle peut le faire pour le personnel et qu'elle prévoit de devenir une banque territoriale.

Le titre de ce chapitre a été choisi pour approfondir la notion de contrôle interne dans une Institution financière car cette activité constitue pour elle une des opérations à risques. Selon l'article 5 de la loi 2005/016 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance : « Constitue une opération de crédit tout acte par lequel une institution de microfinance met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'un tiers, personne physique ou morale, ou prend, dans l'intérêt de ce tiers, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Le crédit-bail est assimilé à une opération de crédit. »

La CEM pratique trois types de prêts :

- Le prêt à court terme (PCT) : 0 à 24 mois ;
- Le prêt à moyen terme (PMT) : > 24 mois et <= 60 mois ;
- Le prêt à long terme (PLT) > 60 mois à 180 mois.

Le PLT peut encore se distinguer en PLT avec garantie à venir et en PLT avec garantie existante. Le taux appliqué est de 6% avec un TVA de 20% et au départ, l'assurance s'élève à 0,53%.

### **Section 1 : Problème organisationnel**

Des dispositifs pour le processus opérationnel sont également établis par la CEM pour le contrôle interne de prêt et les mesures d'organisation de celle-ci. Elle repose sur la distinction de deux niveaux.

Dans cette section, il s'agit du contrôle de premier degré à travers les mesures d'organisation et de fonctionnement, notamment l'assurance, l'existence d'un organigramme mis à jour régulièrement, la claire répartition des responsabilités, la séparation des fonctions et le respect des manuels de procédures.

### **1.1 Cumul de fonctions au service « prêts »**

Il nous revient ici de dire que la fonction d'analyse technique (investigation, suivi de remboursement, ...) dévolue au service prêt et la fonction de recouvrement pèse sur le même service et qu'il revient aux gestionnaires de cette Institution financière de voir les mécanismes de créer un service autonome qui s'occuperaient uniquement du recouvrement car la théorie démontre que lorsque la même personne exerce les deux fonctions, cela expose l'Institution aux risques d'impayés surtout lorsque l'octroi de crédit n'a pas été fait sur de bonnes analyses techniques des bénéficiaires et cette pratique pêche aux principes de séparation des fonctions et d'autocontrôle en matière de contrôle interne.

### **1.2 Procédure non mise à jour**

L'approche d'auditeur prend connaissance des manuels de procédures et des imprimés utilisés. Les manuels de procédures ont un objectif de formaliser les modes opératoires du domaine en indiquant avec précision les contrôles au premier degré à effectuer par la hiérarchie.

<b>MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION ET DE MANAGEMENT CEM</b>		
<b>Procédure N°</b>	<b>Etudes préalables du prêt personnel</b>	<b>Page :</b> <b>Date :</b> <b>Date actualisation :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Réglementation :</li> <li>▪ Textes de base : N° : 05/099/DGCEM</li> <li>▪ Textes d'application</li>   <li>◆ But et principes généraux :</li> <li>▪ Octroi de prêt au personnel de la CEM dont : PCT, PMT, PLT pour améliorer leur niveau de vie</li>   <li>◆ Conditions :</li> <li>▪ 3 ans d'ancienneté pour le PLT</li> <li>▪ personnel sans contrainte de sanction</li>   <li>◆ Modalité : Ecriture de versement sur un livret CEM</li>   <li>◆ Documents préparatoires :</li> <li>▪ Fiche de paie ;</li> <li>▪ F1 pour le PCT ; F2 pour le PMT ; F3 pour le PLT</li> <li>▪ C1 et C2</li> <li>▪ photocopie CIN.</li> <li>▪ dossier d'assurance pour le PMT et PLT</li>   <li>◆ Procédures :</li> <li>▪ Proposer la simulation pour le personnel</li> <li>▪ Manipuler le logiciel en fonction de la demande du personnel et/ou en fonction de la possibilité donnée par le logiciel</li> <li>▪ Tenir compte du taux d'assurance fixé par la compagnie d'assurance</li> <li>▪ Proposer et expliquer les conditions de prêt au personnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>– condition d'octroi, voir la note, date de déblocage tous les fins du mois</li> <li>– durée,</li> <li>– taux,</li> <li>– clauses du contrat,</li> <li>– clauses des garanties.</li> <li>– montants à rembourser</li> <li>– composants du remboursement,</li> <li>– Date limite de réception des dossiers.</li> </ul> </li> <li>▪ Communiquer et recevoir les documents requis pour le type de prêt</li> <li>▪ Conseiller le personnel</li> <li>▪ Préparation des dossiers avant de soumettre au comité d'octroi</li> <li>▪ Présenter les dossiers au comité</li>   <li>◆ Acte de finalisation :</li> <li>▪ Forme : Liste récapitulative des dossiers</li> <li>▪ Signataire :</li> <li>▪ Date d'effet :</li>   <li>◆ Délai de traitement : 1 heure pour chaque dossier</li> </ul>		

Procédure N°	Procédure de déblocage du prêt personnel	Page : Date : Date actualisation :
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Réglementation :</li> <li>▪ Textes de base : N° : 05/099/DGCEM</li> <li>▪ Textes d'application</li>   <li>◆ But et principes généraux :</li> <li>▪ Octroi de prêt au personnel de la CEM dont : PCT, PMT, PLT pour améliorer leur niveau de vie</li>   <li>◆ Conditions : après accord du comité de prêt.</li>   <li>◆ Documents préparatoires :</li> <li>▪ P.V</li> <li>▪ Dossiers du prêt</li> <li>▪ Contrat</li> <li>▪ Etat de paiement</li> <li>▪ Ordre de recette (dans le cas de remboursement anticipé)</li>   <li>◆ Procédures :</li> <li>▪ Dresser le Procès verbal après la réunion du comité d'octroi.</li> <li>▪ Saisir et éditer les contrats de chaque personnel.</li> <li>▪ Faire remplir les contrats par l'emprunteur.</li> <li>▪ Dresser l'état de paiement</li> <li>▪ Envoyer le dossier et le contrat rempli pour contrôle à la Direction du Contrôle Interne</li> <li>▪ Faire signer l'état de paiement et le contrat par le DG</li> <li>▪ Après signature, envoyer l'état à la Direction Administrative et financière pour comptabilisation et virement</li> <li>▪ Envoie de l'état à l'agence CEM-001 pour écriture sur le livret, ou envoie de l'état par courrier électronique pour les autres agences hors du siège.</li>   <li>◆ Acte de finalisation :</li> <li>▪ Forme : Etat de paiement</li> <li>▪ Signataire : DG</li> <li>▪ Date d'effet : date de signature</li>   <li>◆ Délai de traitement : 2 à 3 jours</li> </ul>		

Procédure N°	Procédure de remboursement du prêt personnel	Page : Date : Date actualisation :
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Réglementation :</li> <li>▪ Textes de base : N° : 05/099/DGCEM</li> <li>▪ Textes d'application</li> <li>◆ But et principes généraux :</li> <li>▪ Remboursement de prêt au personnel de la CEM dont : PCT, PMT, PLT</li> <li>◆ Conditions :</li> <li>▪ après déblocage</li> <li>◆ Modalité :</li> <li>▪ Retenu mensuel sur salaire</li> <li>◆ Documents préparatoires :</li> <li>▪ Etat de paiement</li> <li>▪ Etat de retenue sur prêt</li> <li>◆ Procédures :</li> <li>▪ Edition de l'Etat de paiement</li> <li>▪ Edition d'une liste de retenue sur les prêts</li> <li>▪ Cession sur solde mensuel automatique jusqu'à la fin de l'échéance.</li> <li>▪ En cas de licenciement ou de démission faire appel à la DAJ.</li> <li>▪ En cas de sinistre faire la déclaration de sinistre auprès des assureurs</li> <li>▪ Pour les congés sans solde procéder au remboursement sur ordre de recette</li> <li>◆ Acte de finalisation :</li> <li>▪ Forme : Fiche de paie</li> <li>▪ Signataire : Directeur</li> <li>▪ Date d'effet : date de signature</li> <li>◆ Délai de traitement : selon le cas</li> </ul>		

Source : Service Prêt

Tableau 3 : Manuel de procédures de l'activité « Prêt »

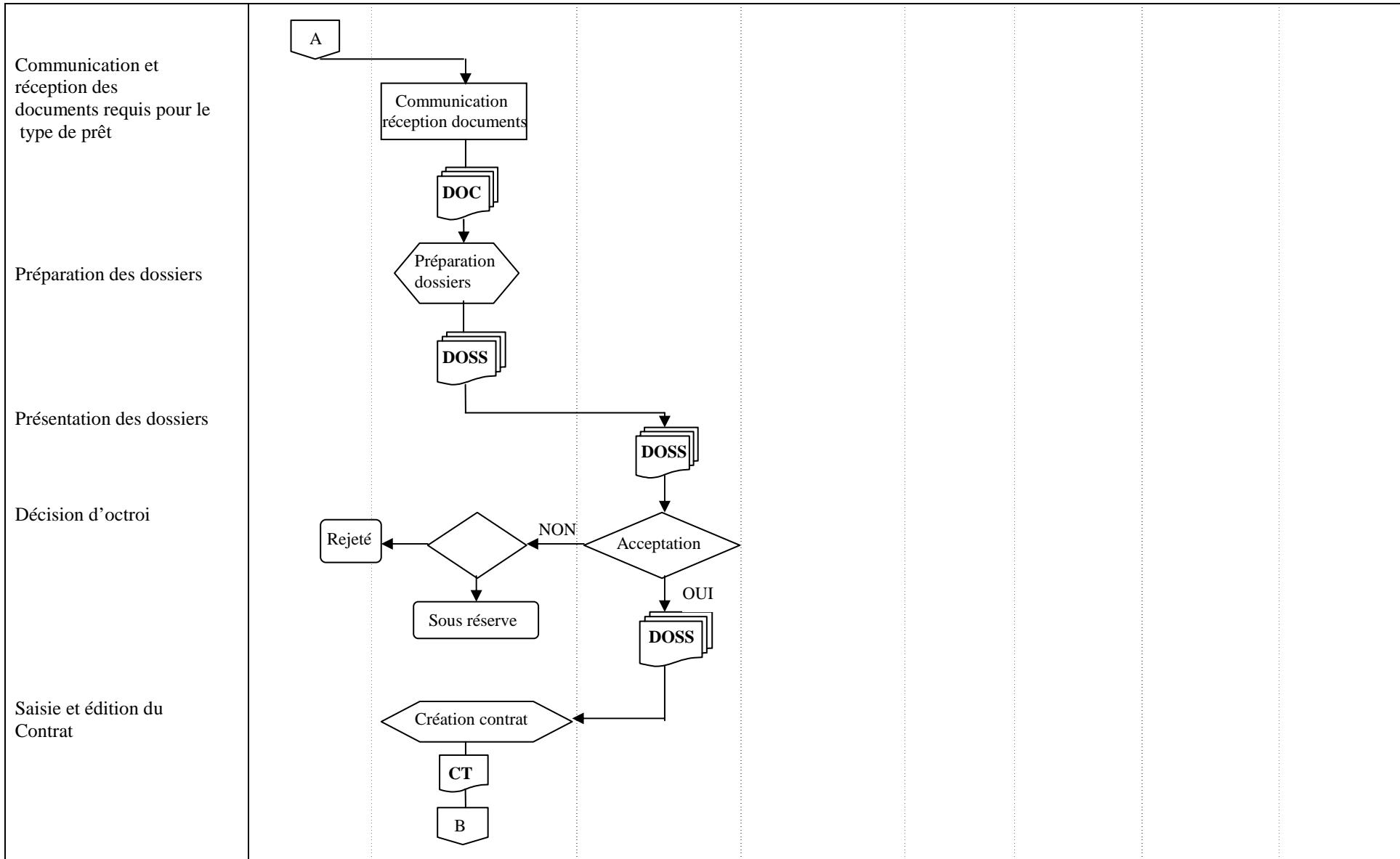
L'inexistence de manuel à jour pour le service prêt sous-entend qu'il n'y a pas de fonction de transformation ni de fonction de régulation. Or, nous vivons dans un monde où les systèmes d'information prennent une place plus importante chaque jour. Pour tirer profit de ces nouvelles technologies, les entreprises prennent conscience des risques associés à l'utilisation des ordinateurs.

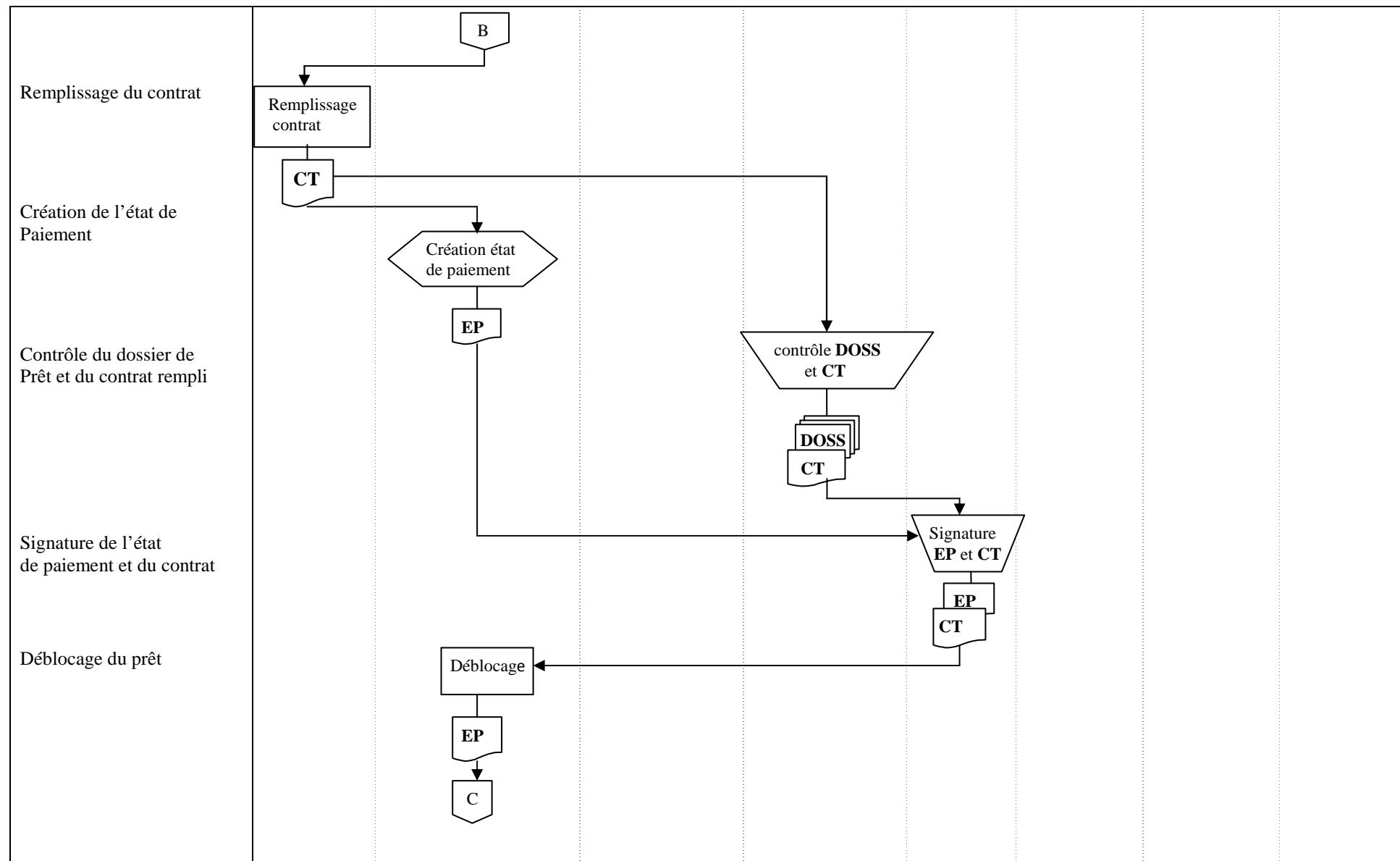
En effet, nous avons réalisé une description des procédures et des contrôles internes en place au sein de la CEM. A l'issue des entretiens avec les employés du service prêt et des observations que nous avons faites, nous avons dressé un organigramme allant de la procédure des études préalables du prêt personnel jusqu'au remboursement, l'installation du progiciel CGB modifie certains mécanismes d'octroi de prêts, l'employé de l'agence n'a plus besoin d'effectuer une écriture sur livret mais il procède directement au paiement car après déblocage, un compte à vue est créé et la comptabilisation de l'état de paiement et le virement par le service comptabilité est déjà faite.

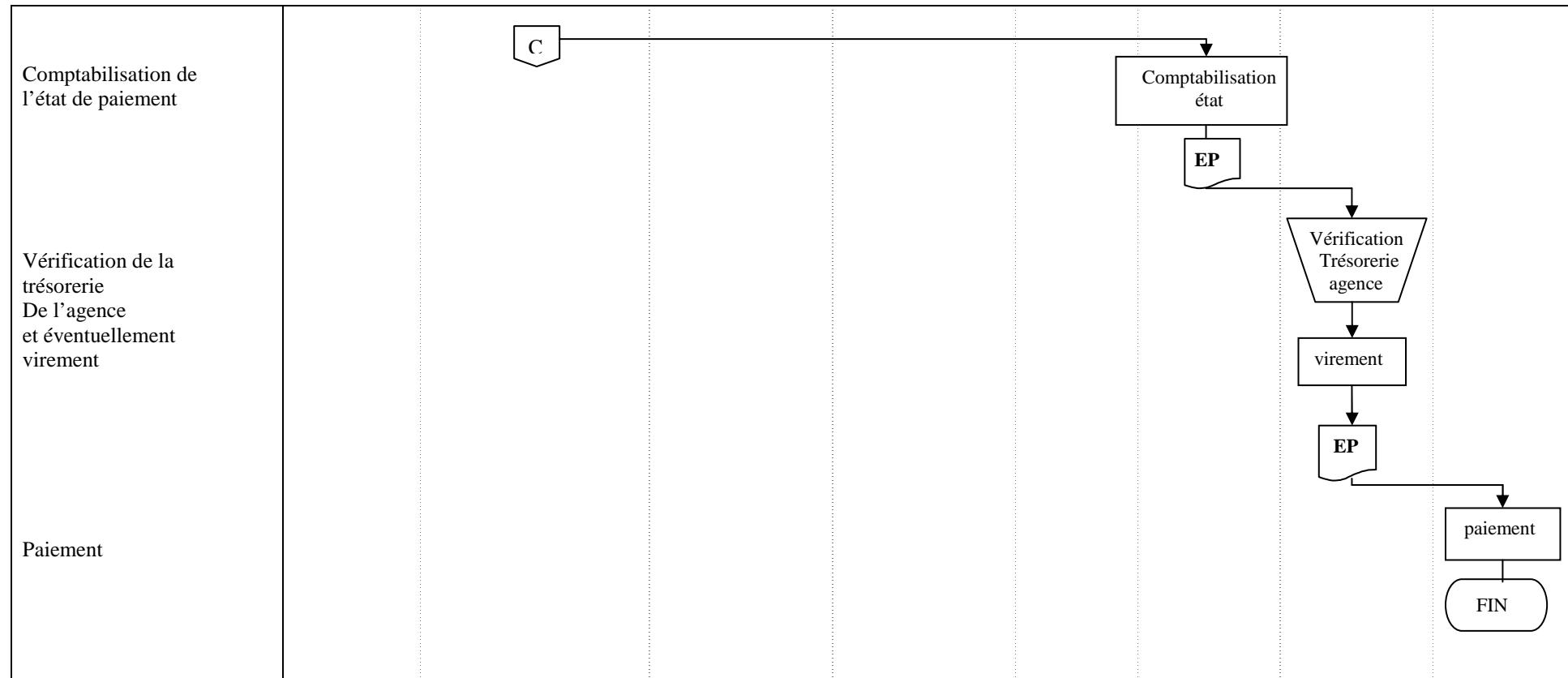
Ce compte à vue est nécessaire pour que son titulaire puisse, à tout moment est sans préavis, faire des retraits. Et en conséquence, si une personne nouvelle à l'agence pratique ce manuel de procédures, le compte de prêt sera fait en double. Ce type de risque peut entraîner des retards dans les traitements des travaux de ressaisie et des plaintes des bénéficiaires de crédit.

L'automatisation des transferts de données fait que, désormais, non seulement les données ne sont saisies qu'une seule fois, mais que, de surcroît, leur basculement progressif dans l'ensemble des systèmes d'information de l'entreprise se fait en fonction de procédures elles-mêmes informatisées.

Procédures	Emprunteur	Service prêt	Comité d'octroi	DCI	DG	Service comptabilité	Service Trésorerie	Agences
Demande d'emprunt								
Proposition de simulation au personnel								
Manipulation du logiciel en fonction de la demande et/ou en fonction de la possibilité donnée par le logiciel								
Proposition et explication des conditions de prêt								
Etablissement des documents préparatoires : - fiche de paie - F1 ou F2 ou F3 - C1 et C2 - photocopie CIN - dossier assurance								







Procédures	Service prêt	Service administration du personnel
Edition de l'état de paiement	<pre> graph TD     DEBUT([DEBUT]) --&gt; EP[EP]     EP --&gt; RP[RP]     RP --&gt; LISTE[Edition liste de retenue sur prêt]     LISTE --&gt; FIN([FIN])   </pre>	
Edition d'une liste de retenue sur les prêts		<pre> graph TD     LISTE[Edition liste de retenue sur prêt] --&gt; ES[ES]     ES --&gt; SALAIRE[Edition état de salaire]     SALAIRE --&gt; FIN([FIN])   </pre>
Edition de l'état de salaire		<pre> graph TD     SALAIRE[Edition état de salaire] --&gt; ES[ES]     ES --&gt; SOLDE[Cession sur solde]     SOLDE --&gt; RETENUE[/Retenue mensuelle sur salaire/]     RETENUE --&gt; FIN([FIN])   </pre>
Cession sur solde mensuel automatique		<pre> graph TD     RETENUE[/Retenue mensuelle sur salaire/] --&gt; FIN([FIN])   </pre>

Tableau 4 : Diagramme de circulation des documents du prêt au personnel

## **Section 2 : Absence de gestion des risques**

La notion de risque est au cœur de l'exercice financier, d'où la nécessité de leur évaluation rigoureuse et la nécessité de leur limitation permanente. Les risques propres aux Institutions financières sont nombreux. Mais ceux qui nous intéressent ici sont ceux qui concernent l'activité « prêt ». La CEM ne dispose pas de système pour la gestion de risque car c'est l'opération de crédit qui constitue une opération à risque mais que son activité est basée sur l'épargne.

### **2.1 Risque de crédit**

Le risque de crédit correspond au risque encouru lors de la défaillance de l'emprunteur de l'Institution. Par exemple, si le bénéficiaire de crédit n'arrive pas à rembourser au temps voulu. Cette situation peut être générée par une conjoncture économique difficile ou la mauvaise santé financière de l'emprunteur et voire d'une absence de suivi alors que cette dernière cause constitue un contrôle relatif au suivi. En conséquence, ce type de risque peut entraîner une perte de tout ou partie du capital prêté et des intérêts, en fonction de la réalité des garanties et de la possibilité de les faire jouer.

### **2.2 Risque de taux d'intérêt**

Les différentes formes du risque sont dues à l'environnement général ou immédiat, aux problèmes de sûretés et éventuellement à la qualité de l'information circulant au sein de l'Institution financière. Le risque de taux d'intérêt (appelé aussi le risque de transformation) correspond au risque de perte ou de manque à gagner lié aux évolutions des différents taux d'intérêt. Par exemple, si la CEM accorde un crédit à taux fixe de 6% sur une période quelconque. Pendant la durée de celui-ci, les taux sur le marché passent à un taux plus élevé. Ce type de risque est causé par une mauvaise répartition entre les crédits à taux fixes et à taux variables et la détention par l'Institution financière de positions de taux défavorables par rapport au marché. Il s'élève quand les termes et les taux d'intérêts de l'actif et du passif de la société sont mal négociés. Cela peut entraîner un manque à gagner ou une perte financière.

## **Section 3 : Déficience sur le contrôle interne des garanties**

Jusqu'à une époque relativement récente, le type de crédit pour l'acquisition des biens immobiliers était monopolisé par des établissements spécialisés.

Ce n'est que sous la pression des circonstances que certaines Institutions financières intervinrent d'une façon croissante dans ces crédits aux particuliers qui, bien qu'ils présentent des risques importants, notamment d'immobilisation compte tenu de leur durée, offrent, du point de vue du risque d'insolvabilité, de solides garanties additionnelles. Pour la CEM, il est facile pour le moment de s'assurer de la permanence des revenus des acquéreurs, de s'assurer contre leur disparition ou diminution car elle n'octroie des crédits qu'à son personnel. Cependant, la constitution des garanties reste la même pour la protéger contre l'insolvabilité volontaire ou non de l'acquéreur.

Il est à préciser que seuls les biens immeubles immatriculés peuvent faire l'objet d'une garantie. Le PLT avec garantie à venir est appliqué pour les demandes de crédits à long terme de l'ensemble du personnel qui n'a pas de garantie à apporter au moment de la demande de crédit. Ce type de crédit est uniquement destiné à l'acquisition de terrain et/ou à l'acquisition d'une maison d'habitation. Et le PLT avec garantie existante est appliquée pour les demandes de crédits à long terme de l'ensemble du personnel qui a une garantie à apporter au moment de la demande de crédit. Ce type de crédit est destiné à l'acquisition de terrain, maison et/ou à la construction de maison d'habitation. La construction doit se faire sur le terrain objet du prêt. Il est toutefois possible d'apporter une maison pour garantir une nouvelle construction ou l'achat d'un terrain.

### **3.1 Aucune comptabilisation des garanties**

« Les opérations doivent être enregistrées en comptabilité et présentées dans les états financiers conformément à leur nature et à leur réalité financière et économique, sans s'en tenir uniquement à leur apparence juridique. »<sup>2</sup>

Le compte des garanties est un compte hors bilan selon le plan comptable des établissements de crédit. Cette non comptabilisation des garanties est due au fait que la méthode de comptabilisation de la CEM se fait selon le PCG 2005 alors que ce plan comptable n'inclut pas des comptes hors-bilan.

---

<sup>2</sup> Principe de prééminence de la réalité sur l'apparence (substance over form). PCG 2005

Ensuite, le personnel n'est pas totalement formé des techniques du PCEC. Et compte tenu de la situation, que c'est le personnel qui a le droit de faire de l'emprunt, la connaissance de la situation familiale, professionnelle et patrimoniale de celui-ci détermine à ne plus étudier la mise en place d'un crédit par essence long et généralement important de l'emprunteur. Enfin, aucune personne n'est placée au service prêt pour déterminer la constitution et la vraie valeur des garanties apportées par rapport au crédit octroyé. Par conséquent, la valeur des garanties ne suit pas le principe du coût historique selon le PCG 2005 : « Sous réserve de dispositions particulières, les éléments d'actifs, de passifs, de charges et de produits sont enregistrés en comptabilité et présentés dans les états financiers au coût historique, c'est-à-dire sur la base de leur valeur à la date de leur constitution, sans tenir compte des effets de variations de prix ou de l'évolution du pouvoir d'achat de la monnaie. » Ainsi, il est difficile d'instituer un système de contrôle périodique pour calculer quotidiennement la position de la garantie.

### **3.2 Risque de détournement de crédit**

Le minimum de suivi de l'opération de crédit constitue à la fixation des garanties. Mais après que cette garantie est constituée et que le temps passe, est-ce que le risque est maîtrisé ? Cette maîtrise des risques doit vérifier si l'affectation du crédit octroyé fait toujours l'objet de celui demandé ou détourné vers une autre cause. Ce type de risque est généré par le non suivi des garanties et peut entraîner le non remboursement à bonne date et de la non fiabilité des données.

#### **Conclusion partielle :**

Des problèmes subsistent au niveau de la CEM. Ces problèmes résultent d'un manque ou d'une mauvaise gestion des risques. Au niveau de l'organisation, certains principes fondamentaux du contrôle interne ne sont appliqués et les règlements en matière de sécurité ne sont pas respectés.

Vivant dans un monde où les systèmes d'information prennent une place chaque jour plus importante, cette entreprise prend peu de conscience sur les risques associés à l'utilisation des ordinateurs alors que la connaissance de ces risques constitue une première étape pour apprendre à les gérer.

La protection contre les risques est une action prévisionnelle qui vise à réduire la gravité d'un éventuel sinistre en limitant ses conséquences. Certes, la prévention peut réduire la probabilité de survenance du risque tout comme l'assurance peut transférer ses conséquences financières sur un tiers. Les risques n'en subsistent pas moins et il est indispensable de connaître leurs conséquences indirectes. Notons toutefois que la sécurité absolue n'existe pas. Le rapport risque/coût de la sécurité est nécessaire pour le couvrir. Si l'ensemble des sécurités est un problème global de l'entreprise et relève de tous les participants, l'entreprise ne pourra pas gérer ses risques sans prise de conscience de chacun. Restant jusqu'à ce jour une simple activité, l'enrichissement du contrôle interne est difficile non seulement en matière d'organisation mais aussi de comptabilisation et de gestion.

Face à son activité « prêt » au personnel, plusieurs besoins devraient être comblés pour bien pouvoir organiser une meilleure application de cette fonction. En général, les dysfonctionnements de l'entreprise commencent à se ressentir du moment où l'actualisation des manuels de procédures n'est pas faite.

## **TROISIEME PARTIE :**

### **RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DU CONTROLE INTERNE**

Dans cette troisième partie seront faites les recommandations pour l'amélioration du contrôle interne à la CEM. Ces propositions seront regroupées en fonction de leur utilité pour les rendre cohérentes et pour éviter de répéter une idée alors qu'elle résout différents problèmes et répond aux quelques besoins pour les prochaines nouvelles activités de l'entreprise.

Nous comprenons alors qu'il est nécessaire de respecter les normes, les règles et de se protéger face aux problèmes de contrôle interne. La maîtrise des risques passe par l'utilisation d'une série de mesures. Il est temps de donner maintenant quelques propositions de solutions destinées à les compléter par quelques notions élémentaires de sécurité.

Cette troisième partie se décomposera en trois chapitres, suivi chacun des résultats attendus :

- Dans le chapitre I, nous allons faire des recommandations pour une meilleure organisation de la CEM
- Dans le chapitre II, nous allons faire des recommandations sur le dispositif de contrôle permanent
- Dans le chapitre III, pour l'amélioration du contrôle interne de la fonction prêt, nous allons y faire des recommandations.

## **CHAPITRE I : RECOMMANDATION POUR UNE MEILLEURE ORGANISATION DE LA CEM**

Le système de contrôle interne doit être adapté à chaque organisation. En fonction de la nature des activités à remplir, il doit assurer le respect d'un certain nombre de principes et doit également être adapté aux différentes tâches pour permettre une identification et une réduction des sources d'erreurs. Il doit se traduire par une matérialisation des dispositifs de contrôles.

### **Section 1 : Respect des principes fondamentaux du contrôle interne**

Nombreuses sont les propositions possibles pour la CEM. Ces solutions seront inefficaces que si le personnel n'est pas en mesure de les appliquer et de les exécuter au moment opportun. La CEM, même si elle est une Institution financière, devrait respecter les principes de contrôle interne parce que ces principes peuvent s'appliquer à toute sorte d'entreprise et contribue efficacement à la sécurité de la Société.

#### **1.1 Formalisation du schéma d'organisation**

Pour une meilleure organisation du contrôle interne, il convient de décrire en premier lieu son organigramme général et après, l'organisation du contrôle interne proprement dite. Cette organisation ne doit pas seulement être formalisée, elle doit être préalable. Cette formalisation peut se traduire par la clarté de la ligne hiérarchique qui ne reflète pas seulement la forme de l'organigramme mais aussi la connaissance des liens hiérarchiques par les opérationnels : par exemple, la définition de la situation des Comités et de leurs activités respectives ainsi que des objectifs par rapport aux fonctions.

La notion « préalable » veut que l'organisation soit conçue à l'avance et ne soit pas uniquement de l'inspiration ou des contraintes du moment c'est-à-dire que toutes les fonctions doivent être établies avant toute nouvelle activité pour éviter de faire des travaux inutiles et redondants. Cela implique aussi une révision des tâches et une brève explication des changements de tâches pour le personnel. Une liste des personnes disposant la signature sociale et celle des personnes ayant le pouvoir d'approuver une décision doit au moins être dressée car le principe de la séparation des fonctions précise que l'absence de cette séparation entraîne la possibilité de frauder sans que la fraude puisse être détectée par des contrôles routiniers.

Outre les meilleures prises de décisions de la Direction, d'abord la mise à jour de l'organigramme joue un rôle primordial sur l'amélioration des fonctions existantes, et ensuite doit être prise en compte. Pour la prévention des risques, la CEM devrait disposer d'un recensement effectif des fonctions existantes. Ce recensement entraîne l'élaboration d'un organigramme détaillé et mis à jour avec la définition de chaque poste, de ses attributions et des responsabilités afin de définir les fonctions ajoutées et les changements des responsabilités de chacun dans l'organisation.

## **1.2 Adaptation et adaptabilité de l'organisation**

Il s'agit d'adopter l'organisation aux processus et non pas l'inverse. La démarche pour définir et mettre en place une organisation adaptée à la nature du processus, doit s'inspirer des principes suivants : identification des processus et hiérarchisation et définition de l'organisation la moins cloisonnée possible pour les principaux processus de l'entreprise.

Ainsi, il sera nécessaire d'exercer une action combinée suivant deux objectifs : diminution du cloisonnement entre les acteurs du processus (objectif organisationnel) et évolution du style de management vers plus de délégation (objectif comportemental). A ce titre, l'évolution actuelle constatée dans de nombreuses entreprises, est un facteur favorisant un fonctionnement harmonieux des processus. Par rapport à ces objectifs, des orientations doivent être fixées, des indicateurs pertinents et fiables mesurant l'efficacité des différentes fonctions de l'entreprise sont établis pour pouvoir changer de tactiques en cas de problèmes ou d'insuffisance de moyens.

## **1.3 Adoption d'un bon type de communication**

Pour faire connaître le résultat des travaux, une bonne méthode consiste, à communiquer largement sur les succès mais aussi sur les échecs à condition qu'un échec soit l'occasion d'une analyse de ses causes et de propositions de solutions pour que cela ne se reproduise plus. C'est un mode de communication beaucoup plus délicat à manier que celui pratiqué maintenant car il nécessite une bonne maîtrise de la présentation des messages essentiels.

En dehors d'une communication descendante, il va falloir mettre en place des circuits de communication qui permettent au personnel de s'exprimer et surtout d'avoir conscience que sa participation à l'opération d'amélioration des processus est prise en compte.

Il ne doit absolument pas avoir le sentiment de subir sans pouvoir intervenir sous quelque forme que ce soit sur le cours des événements.

Les solutions proposées, à travers des discussions, doivent permettre aux lignes hiérarchiques opérationnelle et fonctionnelle, de construire collectivement leur analyse (leur représentation de la situation) et de construire collectivement les moyens de faire face (ce qui aurait du sens pour elles dans cette situation).

### **Section 2 : Indication sur la structuration d'ensemble de la fonction du contrôle interne**

Pour réussir, la fonction de contrôle interne de la CEM, représentée la majeure partie par l'audit interne a besoin d'être reconnue et soutenue par la Direction et, de son côté, il doit fournir à celle-ci un service imaginatif. L'audit, bien inséré dans l'organigramme pour la CEM, doit s'assurer que ses constatations et ses recommandations sont effectivement prises en considération.

#### **2.1 Perfectionnement de l'équipe d'audit**

La première nécessité d'une équipe d'audit est la formation. Détenant les niveaux de compétences requises et une certaine expérience dans l'exploitation à la CEM, les auditeurs doivent régulièrement effectuer des formations pour les bases théoriques et pratiques en matière de statistique par exemple pour l'échantillonnage et sur la connaissance efficace de l'informatique avec le maniement du logiciel.

Les qualités de caractère sont le deuxième élément, il s'agit ici de l'aptitude à s'adapter, à comprendre et de la détermination. La capacité de s'adapter est nécessaire en raison de la diversité des activités de l'audit interne : aptitude à s'adapter à un changement permanent de l'environnement que l'auditeur rencontre dans ses diverses missions ; aptitude à assimiler rapidement le langage spécialisé et le jargon utilisés dans le service contrôlé et capacité de traduire en langage courant les termes ainsi appris ; souplesse d'esprit nécessaire pour réagir rapidement vis-à-vis de nouveaux problèmes.

La détermination est nécessaire pour traiter des problèmes difficiles et pour aborder des voies inhabituelles : résistance aux pressions cherchant à détourner l'auditeur de ses objectifs ; ténacité qui, seule, guidera ses recherches et l'amènera à n'arrêter ses travaux que lorsqu'il

aura répondu à ses propres questions ; volonté de travailler aussi longuement et aussi énergiquement qu'il sera nécessaire pour établir la matérialité des faits et pour appuyer ceux-ci sur des documents et éviter toute contestation.

La conviction que son opinion de professionnel est une garantie officielle exige de l'auditeur, intégrité, indépendance, objectivité et responsabilité. Ces qualités doivent être associées à la capacité de communiquer oralement et par écrit, à une passion pour sa profession.

## **2.2 Coordination avec les autres services chargés du contrôle dans l'entreprise**

Le département de l'audit interne n'est pas le seul service qui ait un rôle essentiel dans les opérations de contrôle. Dans toutes les grandes entreprises comme la CEM, d'autres services sont tout aussi concernés par des opérations de ce genre. Leur point de vue peut être plus technique, mais il peut compléter celui de l'auditeur interne dans les aspects administratifs de contrôle.

Le département de l'audit doit maintenir un contact régulier avec ces services lorsqu'il élabore ses plans d'audit. Cela lui permet d'obtenir des informations de façon, soit à réduire les possibilités de double vérifications, soit à détecter les points méritant une attention particulière de l'audit.

Cette coordination peut être assurée de multiples façons ; ainsi, par exemple :

### **2.2.1 Sécurité générale et sécurité des transactions :**

Le département d'audit interne de la CEM doit tenir des réunions périodiques avec le personnel qui en est chargé, (Service des immobilisations et de l'approvisionnement, service de la logistique, service des travaux et maintenances, service de la valorisation du patrimoine), l'informer des sujets d'audit en cours, demander ses suggestions sur les points où des malversations ou des irrégularités se sont produites ou risquent de se produire. Lui offrir de l'aider dans l'examen des contrôles relatifs aux enquêtes portant sur la sécurité : l'auditeur est généralement le mieux en mesure d'examiner ces contrôles et de recueillir des informations. Lui demander d'être tenu informé des enquêtes en cours qui indiquent la possibilité de lacunes dans les opérations de contrôle.

### **2.2.2 Contrôle de la qualité :**

Il s'agit d'échanger les programmes et les rapports avec le service du contrôle des opérations et le service du contrôle et qualité des données. Essayer de rester informé des déficiences répétées dans les produits livrés par les fournisseurs : des faiblesses dans les contrôles administratifs peuvent contribuer à ces déficiences.

### **2.2.3 Adoption de nouvelles dispositions :**

Il s'agit d'adopter, avec le service chargé de la sûreté, des dispositions telles que les dangers constatés au cours d'un audit soient immédiatement signalés, de façon à être spécialement étudiés et réaliser un système d'information en retour sur les actions correctives entreprises.

## **2.3 Meilleure rédaction des définitions des fonctions**

Les définitions des fonctions et responsabilités et les instructions de la Direction déterminent les possibilités d'action du Directeur de Contrôle Interne, l'environnement dans lequel il exerce sa fonction. Mais il ne peut pas opérer de façon optimale sans disposer du personnel voulu. Les descriptions de postes des divers échelons du personnel de l'audit peuvent ainsi renforcer l'organisation de l'audit ou la détruire. Seuls les meilleurs auditeurs sont capables de réaliser les promesses faites à la Direction Générale.

Il faut en fait, pour occuper cette fonction, des hommes intelligents, imaginatifs et doués d'initiative, sans parler de la compréhension des autres hommes et de l'aptitude à agir avec eux. C'est pour cette raison que les descriptions de postes doivent être faites avec soin. Elles ont à fixer ce que peuvent faire les meilleurs auditeurs et non les auditeurs moyens.

Dans la CEM, les fonctions sont assez diversifiées et les opérations décentralisées géographiquement, la hiérarchie des postes des auditeurs internes doit être la suivante :

- Directeur du Contrôle Interne
- Chef d'équipe d'auditeurs (Senior)
- Auditeurs confirmés
- Assistant auditeur
- Junior et auditeur débutant.

### **2.3.1    Directeur du Contrôle Interne :**

Le Directeur du Contrôle Interne administre l'activité d'audit interne d'un département déterminé et assure des relations de travail efficaces avec les organes de la Direction Générale et des directions opérationnelles. Il élabore un programme de couverture par l'audit complet et praticable pour ce poste et veille à ce que la réalisation du programme soit de qualité et assurée dans les délais fixés.

### **2.3.2    Auditeur Senior :**

L'auditeur interne Senior dirige les vérifications des fonctions opérationnelles et fonctionnelles qui lui sont assignées, apprécie si les contrôles établis par la Direction sur ces activités sont bien adaptés et efficaces, détermine si les unités d'exploitation de l'entreprise exercent leurs activités dans les domaines de l'établissement des plans, de la comptabilité, de la sécurité et du contrôle, en conformité avec les instructions, les politiques et les procédures établies par la Direction, tout en respectant à la fois les objectifs généraux de l'entreprise et une bonne qualité des procédures administratives, programme et réalise les vérifications conformément aux normes établies, rendre compte des constatations de l'audit et formule des propositions pour corriger les insuffisances constatées, pour améliorer les conditions de fonctionnement et pour réduire les coûts, effectue des interventions spéciales à la demande de la Direction et dirige les activités des assistants.

### **2.3.3    Auditeur confirmé :**

L'auditeur confirmé dirige ou participe à l'exécution de vérifications des activités opérationnelles et fonctionnelles qui lui sont assignées, apprécie la mesure dans laquelle les contrôles internes des responsables sur ces activités sont adaptés et efficaces, détermine si les unités opérationnelles de l'entreprise et en garantissant une bonne qualité des procédures administratives. Il est chargé de programmer et de réaliser les vérifications faisant partie d'un audit plus étendu, conformément aux normes établies. Il doit aussi rendre compte des constatations faites par l'audit et présenter des recommandations pour corriger les insuffisances constatées, améliore les conditions de fonctionnement et réduire les coûts, accomplit ou participe à l'exécution des interventions spéciales et dirige, s'il y a lieu, les activités des auditeurs juniors.

### 2.3.4 Auditeur Junior :

L'auditeur junior vérifie et analyse les opérations et leurs supports à l'occasion de l'examen d'activités opérationnelles et fonctionnelles, évalue dans quelle mesure les contrôles établis par la Direction sur ces activités sont bien adaptés et efficaces, aide à déterminer si les unités opérationnelles de l'entreprise exécutent leurs plans, tiennent leurs comptes et assurent leurs fonctions de sécurité ou de contrôle conformément aux instructions, politiques et procédures qui leur ont été assignées et en concordance à la fois avec les objectifs de l'entreprise et une bonne qualité des pratiques administratives, prépare les documents de travail matérialisant les résultats des vérifications opérées, rend compte des constatations effectuées à l'occasion de l'audit, en ce qui concerne ses différentes parties, et formule des propositions en vue de corriger les déficiences décelées, d'améliorer les conditions de fonctionnement et de réduire les coûts. Il participe à l'exécution d'interventions spéciales à la demande de la Direction.

## 2.4 Enrichissement de la fonction du contrôleur de gestion

Outre le contrôle budgétaire, la fonction du contrôle de gestion doit aussi effectuer des calculs de coûts. La méthode des coûts permet le pilotage à court terme (ou opérationnel) c'est-à-dire à l'horizon annuel. Le pilotage consiste à faire le point sur la situation à un moment donné, à anticiper le futur pour déterminer la marge de manœuvre de l'entreprise, de telle sorte à prendre en temps utile des décisions correctives lui évitant des contre-performances. Ces décisions conduisent généralement à adapter les moyens aux situations nouvelles, mais quelquefois aussi à réviser les objectifs initialement formulés.

<sup>3</sup>Dans une entreprise de grande taille, la fonction de contrôle de gestion doit généralement être décentralisée :

- Le contrôleur de gestion « siège » (ou central) assiste la Direction Générale dans la formalisation de la stratégie au travers du processus de planification ;
- Le contrôle de gestion « division » assiste les Directeurs opérationnels dans l'élaboration de leur budget, de leur dossier d'investissement et de leur tableau de bord. Il contribue également à la rédaction de rapport analysant les causes d'écart entre les prévisions et les réalisations.

---

<sup>3</sup> Cours de contrôle de gestion, 4<sup>ème</sup> année.

Son rattachement hiérarchique peut différer suivant les organisations. Il peut dépendre hiérarchiquement du contrôleur de gestion central. Ce type de structure, toutefois, ne favorise pas l'intégration du contrôleur de gestion au sein de la division. Il sera certainement perçu comme un messager, voire comme un espion de la Direction Générale. Mais il peut aussi être sous l'autorité du Directeur de division. Dans ce cas, son intégration ne sera pas problématique mais la Direction Générale pourra éventuellement douter de son indépendance. Quel que soit le rattachement hiérarchique, le Contrôleur de gestion doit constamment légitimer sa position et doit par conséquent présenter un certain nombre de qualités particulières.

### **Section 3 : Concrétisation des objectifs de la DCI**

Pour que l'entreprise soit pérenne, il faut que chaque Direction établisse sa stratégie et la combinaison de ces efforts représentera les objectifs recherchés.

#### **3.1 Etablissement équitable des dossiers permanents**

Les dossiers permanents comme son nom l'indique doivent toujours être utilisés et révisés annuellement par l'équipe d'audit. Lorsque le relevé indique une tendance continue d'opinions favorables, en totalité ou en partie, les programmes d'audit courants peuvent être restructurés pour diminuer d'une façon correspondante l'importance de ces audits. Par contre, des difficultés permanentes amènent à en augmenter l'importance. Des copies des comptes-rendus doivent se constituer un élément important du dossier permanent.

Il y a des suggestions de changement du projet à propos desquelles l'auditeur ne peut pas être d'accord. Elles affectent en effet son opinion de la situation. Celle-ci ne peut pas être déléguée, ni sujette à compromis. Elle ne peut être que ce que l'auditeur peut soutenir et appuyer et ce qu'il est prêt à certifier par sa signature. Il ne peut pas remplacer son opinion par celle de quelqu'un d'autre. L'auditeur ne peut pas négocier son opinion : elle est ce qu'il croît honnêtement, ce qui repose sur ce qu'il a vu, ou elle n'est rien. Il doit être clairement compris que si l'auditeur peut discuter sur des faits et leur signification, il n'y a pas de compromis possible sur son opinion.

### **3.2 Renforcement des dispositifs de prévention des risques**

Pour ses activités, la CEM devrait élaborer des manuels de procédures relatifs à celles-ci. Ces documents décrivent en particulier les règles et procédures d'engagement, d'enregistrement, de comptabilisation des opérations, de traitement et de restitution des informations. Ces manuels de procédures devraient être régulièrement tenus à jour. L'exercice de nouvelles activités doit être subordonné à la définition des règles et conditions générales qui leur sont applicables, à l'analyse des risques qu'elles génèrent et à la mise en place des procédures de mesure, de limitation et de contrôle adéquat. La mise en place d'une procédure de collecte et de centralisation des renseignements est aussi nécessaire à la détermination et à la mesure de l'exposition aux différents risques dans l'entreprise.

Des procédures de secours et de rechange devraient être organisées et testées périodiquement pour assurer la continuité de l'exploitation en cas de défaillance du système, des conditions de conservation et de restitution des informations et des résultats des traitements, des règles de sécurité.

Des procédures formalisées devraient être établies pour suivre régulièrement le respect des limites et des conditions éventuellement imparties à la CEM, en rendre compte à l'organe exécutif et à l'organe délibérant et informer sans délai des dépassements éventuels l'échelon compétent pour qu'il puisse prendre les mesures adéquates.

### **Section 4 : Résultats attendus**

#### **4.1 DCI disposant d'une équipe perfectionnée et d'un planning d'audit annuel**

La fonction d'audit interne s'assure qu'elle soit dotée des moyens nécessaires, notamment en ressources humaines et moyens techniques adaptés aux activités, à la taille et aux implantations de l'établissement.

Quelle que soit l'organisation retenue, la fonction d'audit doit être dotée des attributions et des moyens nécessaires pour procéder à un contrôle périodique exhaustif des opérations et des différentes unités, sur un nombre d'exercice aussi limité que possible, mais assurant une revue annuelle des principaux risques et suivant un programme défini au moins une fois par an et communiqué à l'organe délibérant.

L'équipe d'audit aura pour mission permanente le suivi de l'efficacité des moyens de prévention et de protection en place. La réalisation des objectifs de sécurité en dépend. Elle peut, en effet, permettre, lors d'un contrôle, de détecter des écueils dans un dispositif de sécurité réputé efficace. Le planning d'audit annuel servira à identifier et à prioriser les missions d'audit sur une analyse des risques de la Société.

Celle du contrôle de gestion s'attachera en premier lieu à la connaissance du coût des opérations effectuées, dans l'optique du calcul des coûts de revient, ainsi qu'au contrôle de rentabilité. L'approche contrôle de gestion est d'ailleurs souvent prolongée par l'utilisation dans tout ou partie de l'Institution financière de méthodes de gestion de type contrôle budgétaire ou direction par objectifs. Ces différents aspects du contrôle de gestion seront traités successivement.

## **CHAPITRE II: RECOMMANDATION SUR LE DISPOSITIF DE CONTROLE PERMANENT**

Par une répartition de tous les risques à tous les niveaux, le responsable de l’Institution financière fait de l’auto-assurance. Face à une irréductible concentration, il peut aussi assurer certains risques à l’extérieur de la profession. Et un contrôle constant et rigoureux de ses crédits en portefeuille constitue une assurance complémentaire pour limiter ses risques. Une évaluation régulière et systématique garantirait pour la société que les changements des conditions générales de l’entreprise soient détectés à temps et correctement évalués.

### **Section 1 : Perfectionnement du système de gestion des risques**

En raison de l’évolution permanente de l’environnement ainsi que du contexte réglementaire, la CEM devrait disposer de processus visant particulièrement à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard de ses objectifs et s’assurer de l’existence de procédures de gestion de ces risques. Premièrement, elle doit recenser et centraliser les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d’atteindre les objectifs qu’elle s’est fixés. Cette centralisation, qui s’inscrit dans le cadre d’un processus continu, devrait couvrir les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur sa situation. Deuxièmement, il convient de tenir compte de la possibilité d’occurrence des risques et de leur gravité potentielle, ainsi que de l’environnement et des mesures de maîtrise existantes. Ces différents éléments ne sont pas figés, ils sont pris en compte, au contraire, dans un processus de gestion des risques. Troisièmement, elle devrait définir des procédures de gestion des risques à l’aide d’une formulation d’un questionnaire relatif à l’analyse et à la maîtrise des risques. Les centralisations nécessaires pour cette Institution financière peuvent se regrouper en la gestion des risques comptables et du système d’information.

#### **1.1 Système de gestion des risques sur l’information comptable et financière**

La qualité de l’information comptable et financière publiée dépend en grande partie de la fiabilité et de la régularité de la transmission et de l’exhaustivité de l’information élaborée dans les processus amont, de production comptable et d’arrêté des comptes.

La maîtrise des processus amont et de production comptable doit se caractériser par l'identification des processus par catégories d'opérations significatives ainsi que des comptes associés. Il convient aussi essentiellement de définir les activités de contrôle à mettre en place pour prévenir, détecter ou corriger les zones de risques, les irrégularités et les inexactitudes ainsi que des procédures liées à la prévention des fraudes et des erreurs. Une bonne gestion des risques repose également sur l'identification et respect des dispositions légales et réglementaires en matière comptable, fiscale et financière. Cette maîtrise des risques se caractérise aussi par la traçabilité des écritures comptables d'arrêté au sein des systèmes d'information. Les procédures de contrôle interne de la comptabilisation ne doivent pas seulement être routinières mais vérifiées régulièrement par le service concerné pour que les comptes conservent leur degré de fiabilité et que les travaux de contrôles restent au premier degré.

## **1.2 Système de gestion des risques informatiques**

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce cadre, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

Les processus suivants mettent sous contrôle les composantes de l'outil de production de l'information :

- la tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatisés implique qu'une organisation claire et formalisée soit établie, et que des dispositifs destinés à assurer la sécurité physique et logique des systèmes et données informatiques soient mis en place ;
- les systèmes d'information ont été développés avec un objectif de satisfaire aux exigences de sécurité ;
- l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble du système d'information font l'objet de règles précises en matière d'accès au système, de validation des traitements et de procédure de clôture, de conservation des données, et de vérification des enregistrements ;

- il existe des procédures et des contrôles permettant d'assurer la qualité et la sécurité de l'exploitation, de la maintenance et du développement des systèmes de gestion ainsi que des systèmes alimentant directement ou indirectement ces systèmes ;
- il existe des contrôles clés dans le système d'information (blocage des doubles saisies, existence de seuils à la saisie, accès limités pour les transactions critiques, rapprochements automatisés, ...) ;
- les systèmes d'information relatifs à l'information font l'objet d'adaptations pour évoluer avec les besoins de la Société.

### **Section 2 : Maîtrise des différents risques**

Le contrôle interne doit évoluer à la vitesse des transformations stratégiques de l'entreprise et des nouveaux risques que ces stratégies lui font affronter. Il lui faut donc s'adapter en permanence de façon agile et dans ces conditions, il devient une source réelle de valeur ajoutée, au travers de l'analyse et la prévention des risques de destruction significative de valeur, de l'optimisation des processus et organisations, notamment en privilégiant l'harmonisation et la simplification des pratiques et aussi de l'assurance, pour la Direction, de la maîtrise des processus et du fonctionnement de l'organisation.

La maîtrise des risques peut être réalisée par divers moyens. Certains sont externes, tels le recours à l'assurance risque, d'autres sont internes tels les dispositifs de contrôle interne. Ces derniers ont dès lors pour objectif premier de définir le mode de fonctionnement au sein de l'entreprise et d'identifier les contrôles nécessaires à chaque étape de son activité pour assurer le respect des règles de fonctionnement ainsi établies. Un effort d'identification des dispositifs de contrôle interne ne pourra fournir une assurance raisonnable de maîtrise des risques associés à l'activité de l'entreprise que si l'efficacité de ces dispositifs est évaluée de manière périodique, par le management, l'audit interne ou par le biais d'un processus d'auto-évaluation validé par l'audit interne.

Une bonne gestion des risques requiert également une priorisation des enjeux et des actions à mener, au regard de leur impact sur l'entreprise. Les actions doivent ainsi se concentrer prioritairement sur les zones de faiblesse du contrôle interne pour lesquelles l'entreprise est la plus exposée, mais également sur la confirmation de l'efficacité des contrôles clés existants.

## 2.1 Maîtrise des risques techniques

Il est nécessaire de se protéger face aux sinistres informatiques. Deux voies peuvent être explorées. La première, la prévention, se donne pour but de limiter la possibilité d'occurrence de sinistres en éliminant certains facteurs de risques. La protection cherche pour sa part à limiter l'ampleur des conséquences d'un sinistre lorsque celui-ci survient. Nous nous intéressons aux moyens offerts par la technique pour atteindre un bon niveau de sécurité pour un système informatique.

### 2.1.1 Sécurité physique :

La destruction de matériels ou de données pouvant entraîner des conséquences très graves, il est fondamental de respecter les règles élémentaires en matière de :

- protection de l'installation électrique et informatique contre les phénomènes naturels tels que l'orage, les baisses de tension, les coupures ;
- mécanismes de sécurité (verrous logiques, protection contre l'incendie...) pour protéger les systèmes et les machines contre les destructions, volontaires ou non, résultant d'incendies, d'actes de vandalisme ;
- sauvegarde des fichiers et des programmes assurée par l'envoi systématique et permanent des travaux dans la mémoire d'un ordinateur localisé aussi bien dans la même ville qu'à des milliers de kilomètres ou dans une copie sur des périphériques informatiques stockées en dehors de l'entreprise et, à titre provisoire, dans des armoires ignifugées fermées à clés.

Des moyens matériels de protection et de restriction aux accès doivent être mis en place par la CEM afin de protéger les locaux et les circuits informatiques. Ces moyens ne doivent pas se limiter sur la détention des valeurs monétaires et des clés pour éviter le vol et le vandalisme mais aussi sur les ressources et les documents. Ils consistent d'un, aux protections des circuits informatiques afin d'éviter le vandalisme et la comptabilisation d'informations frauduleuses ou fantaisistes et de deux, aux pièces et documents comptables pour éviter le risque d'utilisation illicite ou de perte. Il convient aussi d'insister sur l'extension de la télématique rendant nécessaire la mise en place de contrôles d'accès aux programmes et aux fichiers. Ceux-ci sont assurés par des systèmes (mots de passe, verrous logiques, logiciels d'accès...) qui permettent de résERVER l'accès à des fonctions ou fichiers aux seules personnes qui y sont autorisées. Il s'avère en outre nécessaire qu'un responsable de la CEM procède à une revue régulière des droits d'accès en vigueur pour en confirmer leur bon usage.

### **2.1.2 Installation d'un antivirus :**

Si la prévention, c'est-à-dire le fait de prêter attention à la source des données et des programmes manipulés, est fondamentale, elle n'est cependant pas suffisante puisqu'elle suppose que l'ensemble des personnes avec lesquelles des fichiers sont échangés applique les mêmes précautions. Les programmes antivirus constituent alors une arme efficace, mais dont l'utilisation doit rester prudente. Un programme peut scanner l'ensemble de la mémoire et disques durs à la recherche des fragments de code malicieux. Cette solution, qui peut être très efficace, repose en fait sur deux conditions. D'une part, la signature du virus, c'est-à-dire le fragment de code du virus, doit être connue a priori par le programme anti-virus. D'autre part, cette signature doit être stable. Pour fonctionner correctement, la bibliothèque de signatures de virus doit être mise à jour régulièrement pour permettre d'intégrer les dernières découvertes.

### **2.1.3 Authentification des utilisateurs :**

La possibilité d'authentifier les utilisateurs constitue un prérequis fondamental pour de nombreux dispositifs de sécurité, y compris en dehors de la sphère de la sécurité informatique. En effet, la possibilité d'accéder à certaines ressources doit être soumise à la validation préalable de l'identité de la personne qui en fait la demande.

Le principe repose sur la possession d'une caractéristique, d'un objet ou d'une information dont la validité peut être contrôlée à partir d'un référentiel. Il peut s'agir par exemple d'un mot de passe.

## **2.2 Mise en place d'une politique de sécurité du système d'information**

Une organisation qui possède des ressources informatiques devrait mener une réflexion sur ses attentes et sa dépendance vis-à-vis de l'informatique puis sur sa définition d'une utilisation normale des moyens (ordinateurs et réseaux) qu'elle met à la disposition des utilisateurs.

La politique de sécurité informatique est l'aboutissement et la synthèse de ces travaux. Elle ne peut être définie que si l'ensemble des parties intéressées coopère. Bien sûr, l'avis des administrateurs, qui ont la responsabilité au jour le jour des ressources, est essentiel.

Pourtant, il ne faut pas négliger d'associer au processus de définition de la politique de sécurité informatique les organes de décisions, qui seuls auront les pouvoirs de mettre en place effectivement les recommandations.

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à ce que devrait contenir une politique de sécurité mais aussi aux procédures qui doivent être mises en place pour la faire respecter. Dans la deuxième partie, nous avons appris à identifier les risques et nous avons examiné quelques moyens techniques qui permettaient de les limiter. Nous allons maintenant étudier comment intégrer les différents dispositifs de sécurisation dans une politique cohérente. Les moyens techniques ne constituent qu'un des aspects de la sécurité informatique. Le respect de certaines règles et procédures est aussi fondamental.

Une politique de sécurité informatique doit définir les attentes de l'entreprise en termes d'utilisation des ressources informatiques et réseaux. Elle doit aussi définir des procédures pour limiter et éviter les accidents de sécurité. Pour que la politique de sécurité définie puisse répondre à ces objectifs, un certain nombre de caractéristiques de l'entreprise doivent être prises en compte.

L'efficacité et l'utilité de la politique de sécurité dépendent de ce qu'elle soit applicable. La définition d'une politique trop complexe techniquement ou trop contraignante pour les utilisateurs risquerait de ne déboucher sur aucune réalisation concrète. La compréhension des enjeux de la sécurité informatique est d'autant plus importante, que l'attitude de chacun conditionne l'efficacité de l'ensemble du dispositif qui sera mis en place. En effet, quels que soient les moyens techniques utilisés, la défaillance d'une personne fragilise l'ensemble : un seul mot de passe découvert, par exemple parce qu'un utilisateur a choisi un mot trop simple, peut fournir un accès au système d'information. A partir de cet avant-poste, il sera plus facile au pirate de comprendre la structure du système d'information et donc d'accéder de manière illicite à d'autres ressources.

### **2.2.1 Identification des ressources :**

L'architecture d'un système d'information est constituée d'éléments matériels et logiciels qui permettent la création, le stockage, la manipulation et la transmission des données. Ordinateurs, éléments de réseaux informatiques, systèmes d'exploitation et applications logicielles constituent des ressources que toute politique de sécurité doit prendre en compte.

De même, les données traitées par le système, qui constituent la raison d'être du système d'information, doivent faire l'objet d'une étude. Celle-ci doit être capable de hiérarchiser les informations en fonction de leur importance. Une fois l'information stratégique identifiée, il faut prendre en compte l'éventualité d'une destruction totale.

Dans un système idéal, les données stratégiques sont classées et archivées de manière à être toujours accessibles. Un audit régulier permet de garantir cette fiabilité. L'étude des ressources du système d'information ne doit pas oublier le personnel des équipes informatiques. Les informaticiens ont en effet acquis une connaissance précise du système informatique. Souvent impliqués dans le processus de développement de nouvelles applications, leurs expertises peuvent être difficiles à reconstituer après un départ mal préparé.

### **2.2.2 Identification des risques :**

L'identification des risques repose sur un audit systématique des moyens informatiques. Certains types de matériels, certaines applications présentent des risques de manière intrinsèque. Parfois, le risque provient de l'assemblage de certains composants dont la compatibilité est incertaine ou que certaines procédures d'exploitation peuvent avoir été contournées. Il ne suffit pas de prescrire des règles, il faut aussi vérifier qu'elles sont correctement appliquées.

### **2.2.3 Définition et mise en place des solutions :**

La politique de sécurité consiste alors à mettre en place des moyens techniques mais aussi des procédures permettant de prévenir ou de lutter contre ces risques. Les administrateurs de système doivent aussi être sensibilisés à la politique de sécurité informatique. Ils doivent connaître les choix de l'entreprise pour l'allocation des ressources et être conscients de l'importance d'une gestion prudente des configurations logicielles. Par ailleurs, ils doivent connaître les procédures de sauvegardes qui sont fondamentales pour le maintien d'un bon niveau de sécurité.

Une bonne application informatique doit par conséquent toujours respecter réellement aux besoins, fonctionner de manière fiable (sans erreur), être évolutive (pouvoir de modifier en fonction des besoins) et être performante (pouvoir utiliser facilement et présenter un rapport coût/avantage favorable).

### **Section 3 : Résultats attendus**

#### **3.1 Tous les biens sauvegardés**

Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place. En effet, la protection des actifs corporels mais aussi incorporels nécessite l'établissement d'un processus régulier qui devrait faire l'objet d'une attention particulière. Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement les états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables.

Nous rappelons que des règles doivent et devront toujours être appliquées. Il en est ainsi de la surveillance des locaux et plus généralement du contrôle d'accès. Par exemple :

- Les hommes qui assurent la surveillance physique des locaux font l'objet d'un recrutement attentif de la part de l'entreprise. Cette précaution peut en effet éviter quelques déboires. Ainsi, pour éviter de recruter un individu qui fume trop et risquera tôt ou tard de jeter par inadvertance son mégot dans la poubelle du centre informatique et déclencher un incendie. Ou pour éviter le cas du gardien de nuit qui prend son service seulement une partie du temps.
- Outre la formation à la sécurité, c'est la sensibilisation à la culture de l'entreprise et la formation aux techniques de l'entreprise qui est importante.
- En dehors d'une série de protections, souvent mécaniques et justifiées par l'absence du personnel dans l'entreprise (jours fériés, nuits...), des modes opératoires et consignes pour les jours ouvrables sont fournis au personnel de sécurité. Les tiers qui visitent l'entreprise ne sont pas considérés comme des malfaiteurs mais pas non plus comme des membres du personnel. Ainsi, quel que soit leur fonction (client, personnalité locale), l'utilisation d'un badge spécifique avec la mention « Visiteur » et le cas échéant contre une pièce d'identité dûment reconnue (passeport, carte nationale d'identité).

#### **3.2 Organisations et manuel de procédures adéquats et représentatifs de la situation actuelle**

L'organisation représentera la structure et met en évidence les divers organes ainsi que leurs rapports respectifs. L'organigramme peut être détaillé de façon différente qui permettra

d'isoler les responsabilités en impliquant l'identification des preneurs de décision et les modes de transmission des décisions. Les différents niveaux de responsabilité sont ainsi dégagés jusqu'à l'unité administrative de base. Il peut aussi déceler les données à identifier en indiquant les liaisons entre les organes la localisation des données nécessaires.

Le manuel de procédures, quant à lui, servira de référentiel de gestion, de contrôle, de communication, de formation et d'information de gestion. Il permettra d'avoir une vision globale de tous les différents critères de la gestion de l'entreprise et des composantes de son système d'information. Il prendra en effet un rôle de planification, de supervision et de contrôle de la délégation de responsabilité du sommet à l'échelon le plus bas de l'organigramme.

Il aidera, dans le diagnostic, l'analyse de l'existant et l'évaluation des procédures de contrôle interne et des documents de gestion. L'application des instructions de la Direction générale et le respect, par chaque opérateur, de sa responsabilité de contrôle et d'exécution des tâches qui lui sont assignées seront ainsi plus aisés aussi bien pour les responsables de contrôles internes qu'externes.

Par sa conception, il permettra à chaque intervenant d'agir avec une parfaite connaissance et compréhension des contraintes et des responsabilités des opérateurs concernés et de traiter les documents selon des normes et des procédures comprises et acceptées par tous.

Il constituera aussi, en effet, un outil de formation efficace pour les personnes nouvellement recrutées, mutées ou affectées temporairement à une fonction, qui peuvent ainsi aisément se familiariser avec leurs nouvelles responsabilités et disposer d'un support écrit pour l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

Il permettra au Directeur Général et aux différents responsables de structures d'analyser de façon cohérente et homogène tous les résultats et informations qui leur parviendront, de mieux comprendre le circuit qui a produit tous les résultats et informations et d'interpeller, au besoin, directement de tout opérateur sur les tâches ou contrôles qu'il a eu à effectuer.

## **CHAPITRE III : RECOMMANDATION SUR LE CONTROLE INTERNE DU PRET AU PERSONNEL**

Le cas le plus particulier est celui qui résulte de la mise en place d'un crédit au bénéfice d'un particulier et qui apporterait en garantie un bien meuble ou immeuble déjà entièrement acquis et intégralement payé. Cela est le cas des crédits de mobilisation de biens fonciers qui ne correspondent pas au financement d'une création de richesses. Nul doute que l'impact de tels crédits dont la mise en place se traduit par une création monétaire qui ne correspond pas à une production réelle est de nature immédiatement inflationniste.

La pratique de la répartition des risques s'inspire du principe de la loi des grands nombres. Elle a pour finalité d'accroître raisonnablement les contreparties afin qu'il soit le moins sensible aux difficultés ou à la défaillance de l'une ou plusieurs d'entre elles. Détentrices du pouvoir de création monétaire, les Institutions financières mettent en place d'instruments de contrôle des crédits, source centrale de l'alimentation de la masse monétaire. Au fil des périodes et des écoles, les contrôles se sont effectués tour à tour sur les volumes ou sur les prix de la monnaie ainsi distribuée. De sélectif – type de crédit par type de crédit – le contrôle quantitatif du crédit était devenu global dans la plupart des économies mondiales. La création monétaire peut être affectée à une non-création économique.

### **Section 1 : Solution organisationnelle**

La division des responsabilités entre les individus ou les services doit être clairement définie, de manière à ce que personne ne puisse assurer une transaction du début à la fin. Le but de la division des tâches est de détecter les erreurs involontaires, et de s'assurer que personne n'est dans une position telle qu'il soit possible de détourner un actif de l'entreprise et de camoufler son action. Il est souhaitable d'établir une description précise des tâches de chacun et de sa limite d'engagement de l'entreprise.

#### **1.1 Distinction des responsables du prêt**

Pour une meilleure répartition des tâches et en vue d'anticiper les nouvelles activités bancaires prévues par la CEM, l'organisation doit se constituer de cette façon. Une direction indépendante de crédit doit exister.

Dénomination	Responsabilité
Directeur du crédit et engagement	Evaluer les risques de la profession notamment les risques de contrepartie Accorder les crédits et soutenir les demandes auprès du comité d'octroi Rédiger les déclarations pour l'autorité de contrôle et de supervision Négocier à l'amiable les impayés Suivre les règles prudentielles Collaborer avec la Direction des Systèmes d'Information Collaborer avec la Direction du Contrôle Interne, les auditeurs externes et les inspecteurs de la CSBF
Service d'analyse et/ou instruction	Prévention des risques Prise de position Contrôle et suivi
Service engagement	Respect des normes prudentielles Mise en place
Service recouvrement	Prévention des risques Recouvrement contentieux

Tableau 5 : Proposition de répartition des tâches à « la Direction Prêt »

Pour déterminer la vulnérabilité d'une Institution aux risques de prêts, une revue des politiques et des procédures à chaque niveau dans le processus d'octroi de crédits est nécessaire pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable.

Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilité, le processus d'étude de dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigences de sécurité ainsi que les systèmes ou mécanismes utilisés pour la motivation du personnel et des emprunteurs défaillants. En plus, il va falloir analyser si les procédures et les politiques sont bien fondées et savoir si elles sont appliquées. Les meilleures politiques dans le monde n'ont pas de sens si le personnel n'est pas bien formé pour exécuter ou s'il choisit de ne pas le suivre.

### 1.1.1 Prévention du risque de crédit :

Pour déterminer la vulnérabilité d'une Institution au risque de crédit, une revue des politiques et des procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit est nécessaire pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable.

Le risque de crédit peut être maîtrisé par :

- La prise systématique de cautions et de garanties ;
- La mise en place d'un service de centralisation des risques ;

- Un suivi rigoureux de limites et dépassements autorisés ;
- Une amélioration de la qualité du recouvrement effectué par le service contentieux et juridique
- La création d'un comité des engagements.

La CEM devrait veiller à mettre en place en système de gestion des risques de contrepartie. Ce système se traduit par :

- L'identification de manière centralisée de l'ensemble des risques de bilan et de hors bilan sur une même contrepartie et sur les groupes de contrepartie formant un même bénéficiaire suivant l'instruction relative à la division des risques
- Le classement qualitatif et régulièrement actualisé des bénéficiaires d'opérations de crédit dans la mesure où le type de clientèle le justifie, sous forme d'une cotation gradée suivant le niveau du risque potentiel, en tenant compte des dispositions de l'instruction relative aux règles de provisionnement des risques
- La production d'états d'alerte en cas de :
- Dépassement des règles prudentielles ou des règles de gestion interne notamment les pouvoirs de signature ou de délégation
- Survenance d'incidents de toute nature, et leur communication à l'organe exécutif ainsi qu'à l'audit interne
- La production à l'organe central des informations nécessaires pour qu'il soit constamment renseigné sur la situation des principaux risques et sur les incidents qui les affectent.

### **1.1.2 Prévention du risque de taux d'intérêt :**

Ce type de risque peut être maîtrisé par :

- La mise en place d'échéanciers de taux permettant de mesurer les marges prévisionnelles et leur sensibilité à une variation de taux (opération de bilan et de hors bilan) ;
- La mise en place, pour les opérations de marché, d'un tableau d'exposition au risque de taux fixe pour connaître à tout moment la position ramenée aux actifs de référence ;
- La couverture des opérations à l'aide d'instruments financiers.

## **1.2 Mise à jour du manuel de procédures**

Le contrôle interne peut être défini formellement grâce à un manuel de procédures, ou il peut résulter des us et coutumes propres à l'entreprise ou au secteur d'activité.

Un document décrivant les procédures et l'organisation y afférente doit être établi dès lors que ce document est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles. Ce document doit comprendre notamment : la description de l'organisation générale de l'entreprise, le mode de saisie et de traitement des informations de base, les modalités de contrôle des opérations de traitement, et la nature des documents de sortie. Les manuels de procédures doivent présenter la fonction de transformation « quand tout va bien », mais aussi la fonction de régulation (les cas atypiques) en renvoyant en annexes les tables des paramètres, les éléments de réglementation et les imprimés. La facilité de mise à jour des informations et emplacement physique de stockage des informations sont aussi à étudier. De plus en plus souvent, les procédures font partie intégrante des applications informatiques, ce qui facilite la mise à jour et la rend homogène pour tous les acteurs de l'Institution financière. Cependant, cela renforce la dépendance de l'opérateur avec sa machine.

Contrairement à une idée trop souvent répandue, l'écriture d'une procédure n'est pas une chose simple. Il nécessite d'appliquer certaines règles, de faire preuve d'un esprit critique et de maîtriser le sujet à traiter. Pour que la procédure soit efficace il faut que les informations, dont elle est le support, soient données sous une forme simple, claire et compréhensible par ceux qui auront à l'appliquer, qu'elle soit largement diffusée à ceux qui doivent l'appliquer, sensibiliser et former les différentes populations concernées à son utilisation et que son utilité soit explicitement reconnue par la hiérarchie.

<sup>4</sup>Les manuels de procédures doivent être compréhensibles et mémorisables. Pour cela, ils doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- référencement logique
- date de mise à jour
- titre
- textes et schémas
- vocabulaire connu de tous les utilisateurs
- phrases courtes
- une seule instruction par phrase

---

<sup>4</sup> Source : CATTAN Michel, IDRISI Nathalie, KNOCKAERT Patrick, *Maîtriser les processus de l'entreprise*, Editions d'Organisation, troisième édition, Paris, 2001.

Le classement des procédures peut être :

- chronologique
- alphabétique
- numérique
- thématique
- géographique

La CEM doit établir une description des traitements informatiques et du mode de fonctionnement des logiciels, cela implique qu'aucun membre de l'entreprise ni département ne peut se soustraire à la nécessaire rédaction des configurations informatiques, alors chaque personnel devrait avoir en sa possession au moins une brève description des traitements informatiques pour qu'il puisse remédier au changement de technique.

Une nouvelle procédure devrait être établie face au nouveau système de gestion d'information parce que les moyens de contrôle découlant de la division de l'autorité sont tout aussi importants dans les systèmes d'information que dans tous les autres domaines de l'entreprise, par exemple l'automatisation du traitement. La Direction devrait également jouer un rôle en s'assurant que des procédures écrites ont été fixées pour la conception des systèmes, la programmation, et les opérations de l'ordinateur. Il n'est pas demandé aux responsables d'être capables d'apprécier si les procédures techniques sont bien adaptées, mais ils devraient être assurés de leur élaboration.

Pour les prêts, des procédures de traitement informatique depuis le service prêt jusqu'au service de l'administration du personnel devraient se porter pour connaître en tout temps le cheminement et l'automatisation de ce traitement et éviter les double-traitements au cas où une personne nouvelle à l'activité arrive au poste.

## **Section 2 : Renforcement du contrôle interne des garanties**

En principe, la prise de garantie doit protéger l'Institution financière contre l'insolvabilité volontaire ou non de l'acquéreur. Le support économique de l'opération de crédit conditionne directement sa sortie, sous réserve qu'il existe un large marché pour le bien saisi et que cette Institution ait eu la précaution de limiter sa quotité finançable, afin de se constituer une marge de manœuvre en cas de vente forcée dans un marché de l'immobilier en baisse.

## 2.1 Comptabilisation des garanties suivant le PCEC

Le contrôle interne comptable et financier est constitué par le dispositif de la société défini et mis en œuvre sous sa responsabilité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, une gestion comptable et un suivi financier rigoureux de ses activités, visant à répondre à la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles applicables, à l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale au titre de ces informations, la préservation des actifs, à la prévention et à la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible et la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage ou de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée.

De ce fait, la CEM devrait utiliser des comptes hors-bilan pour la comptabilisation des garanties. Selon le PCEC, voici les comptes de la classe 9 avec quelques explications des raisons de leur pratique. Le hors-bilan est un ensemble de comptes annexés au bilan et qui retrace les engagements futurs ou actuels d'une Institution financière, en donnant pas lieu à un flux de trésorerie. Il est un document de première importance. En effet, les opérations sur instruments financiers, à terme ou conditionnels, que les établissements de crédit effectuant pour leur propre compte font intervenir un compte de classe 9, c'est-à-dire de hors-bilan.

<b>912</b>	<b>-</b>	<b>Accords de refinancement</b>
Facilités de trésorerie que l'établissement s'est irrévocablement engagé à mettre à la disposition d'autres établissements de crédit si ceux-ci en font la demande. filets de sécurité, lignes d'escompte, engagements de soutien, de refinancement. Les accords de refinancement doivent faire l'objet d'un engagement écrit. Les utilisations éventuelles de ces concours doivent être déduites du montant de l'engagement ainsi souscrit.		
<b>913</b>	<b>-</b>	<b>Confirmations d'ouverture de crédits documentaires</b>
Confirmations de crédits documentaires par l'établissement agissant à titre de correspondant des établissements émetteurs du crédit, sur demande et pour compte de ceux-ci.		
<b>914</b>	<b>-</b>	<b>Acceptations à payer</b>
Traites et effets acceptés par l'établissement agissant à titre de correspondant d'un autre établissement, sur demande et pour le compte de celui-ci, notamment comme mode de réalisation de crédits documentaires.		
<b>919</b>	<b>-</b>	<b>Autres engagements donnés</b>
Autres engagements de garantie donnés à des tiers d'ordre et pour le compte d'un autre établissement de crédit, en particulier pour permettre à ces établissements de mobiliser leurs actifs à la Banque Centrale (aval d'effets commerciaux ou de billets de mobilisation par exemple).		
<b>922</b>	<b>-</b>	<b>Accords de refinancement</b>
Facilités de trésorerie que d'autres établissements de crédit se sont irrévocablement engagés à mettre à la disposition de l'établissement si celui-ci en fait la demande. Les accords de refinancement doivent faire l'objet d'un engagement écrit susceptible d'être produit par le bénéficiaire. Les utilisations éventuelles de ces concours doivent être déduites du montant de l'engagement ainsi reçu.		
<b>923</b>	<b>-</b>	<b>Contre-garanties reçues sur crédits distribués</b>
Garanties reçues d'autres établissements de crédit sur des crédits à la clientèle ; en particulier, est repris à ce		

compte, en matière de réalisation de crédits documentaires, l'engagement de la banque émettrice d'effectuer la couverture à l'échéance d'une traite acceptée et escomptée par la banque confirmatrice. Ces engagements sont enregistrés pour le montant des crédits effectivement utilisés par la clientèle que couvrent ces contre-garanties. Exemple: si un crédit bénéficie de la contre-garantie d'un autre établissement à hauteur de 1 milliard et n'est utilisé qu'à hauteur de 600 M, la contre-garantie ne devra figurer au hors-bilan qu'à concurrence de 600 M.

**924 - Contre garanties reçues sur prêts aux autres établissements de crédit**

Garanties reçues d'autres établissements de crédit sur des prêts consentis à d'autres établissements, à enregistrer pour le montant de ces prêts effectivement décaissé.

**925 - Contre garanties sur engagements par signature**

Garanties reçues d'autres établissements de crédit sur des engagements par signature souscrits par l'établissement (contre-garanties de cautions délivrées, garanties de bonne fin des ouvertures de crédits confirmés octroyées par l'établissement...).

**929 - Autres engagements reçus**

Autres engagements de garantie reçus par l'établissement.

**931 - Acceptations à payer ou engagements de payer**

Opérations se rapportant au financement du commerce international.

**932 - Ouvertures de crédits documentaires**

Opérations se rapportant au financement du commerce international.

**933 - Garanties d'engagements par signature souscrits par d'autres établissements**

Engagements donnés d'ordre ou pour le compte de la clientèle à l'appui de crédits distribués par d'autres établissements ou d'engagements par signature souscrits par ceux-ci.

**934 - Garanties de remboursement de crédits distribués par d'autres établissements**

Engagements donnés d'ordre ou pour le compte de la clientèle à l'appui de crédits distribués par d'autres établissements ou d'engagements par signature souscrits par ceux-ci.

**935 - Autres cautions, avals et garanties**

**939 - Autres ouvertures de crédits confirmés**

Engagements irrévocables de crédit-bail - solde restant à décaisser sur le montant total de l'opération financée, facilités de financement renouvelables,...

**941 - Opérations de change au comptant**

Opérations de change au comptant devant se dénouer à l'expiration du délai d'usance entre la transaction et la mise à disposition des fonds (en général 48 heures).

**942 - Opérations de prêts et emprunts en devises**

Prêts et emprunts en devises pendant le délai qui précède la date de mise à disposition effective des fonds.

**943 - Opérations de change à terme**

Ce compte recense les engagements à terme en devises, les opérations au comptant dans le délai d'usance étant à porter au compte 941.

**944 - Opérations en devises sans risque de change**

Montant des créances et dettes en devises pour lesquelles le risque de change est supporté par un tiers et non par l'établissement (cas par exemple d'un prêt en devises mis à la disposition de l'établissement, remboursable à une parité fixe ou assorti d'une garantie de change de l'Etat ou d'un bailleur).

**945 - Position de change hors bilan**

Ces comptes enregistrent la contrepartie des opérations en devises portées aux comptes 941 à 944. Ils ont pour objet d'établir, dans chaque devise traitée, la partie double de la comptabilité en devises et d'équilibrer ainsi les écritures en devises afférentes aux comptes de hors bilan.

**946 - Contre-valeur de la position de change hors bilan**

Tenus en MGA, les comptes de contre-valeur de la position de change sont des comptes-reflet qui enregistrent la contrepartie des écritures en MGA résultant des opérations en devises enregistrées hors bilan.

Ils permettent ainsi la comptabilisation de ces écritures selon les règles d'enregistrement en partie double.		
<b>961</b>	-	<b>Garanties reçues de l'Etat</b>
Sont enregistrés à ces comptes, à concurrence du risque effectif ainsi couvert, les garanties reçues de l'Etat ou d'organismes publics sur des crédits distribués par l'établissement ou sur des engagements par signature souscrits par celui-ci. Entrent en particulier dans la catégorie des organismes publics les organismes financiers multilatéraux et les institutions publiques étrangères d'aide et de coopération.		
<b>964</b>	-	<b>Garanties reçues d'organismes publics</b>
Sont enregistrés à ces comptes, à concurrence du risque effectif ainsi couvert, les garanties reçues de l'Etat ou d'organismes publics sur des crédits distribués par l'établissement ou sur des engagements par signature souscrits par celui-ci. Entrent en particulier dans la catégorie des organismes publics les organismes financiers multilatéraux et les institutions publiques étrangères d'aide et de coopération.		
<b>981</b>	-	<b>Titres achetés à recevoir</b>
<b>982</b>	-	<b>Titres vendus à livrer</b>
<b>985</b>	-	<b>Titres détenus et disponibles</b>
<b>986</b>	-	<b>Compte Titres</b>
<b>987</b>	-	<b>Titres Indisponibles</b>

Source : [www.banque-centrale.mg](http://www.banque-centrale.mg)

Tableau 6 : Numéro de comptes hors-bilan

## **2.2 Suivi de l'objet du crédit**

La CEM devrait instaurer une entité chargée de la gestion des risques sur les prêts ou un agent de crédit. Rappelons que le risque est un triptyque : la possibilité que la combinaison d'un événement (ou circonstance) et d'un mode de fonctionnement (ou facteur organisationnel) compromette l'atteinte d'un objectif. La gestion de risque consiste à cet effet à mettre en place aux trois moments avant, pendant et après les mesures visant à empêcher le risque de se matérialiser ou « prévention », s'apercevoir que malgré cela il est advenu ou « détection » et limiter les conséquences ou « protection ».

Elle doit prendre en compte régulièrement des suivis de consistances des biens apportés en garanties. Pour l'acte d'hypothèque par exemple pour le prêt à long terme avec garantie, il est évident d'effectuer les suivis des déterminations de garanties : le titre de propriété, le certificat d'immatriculation et de situation juridique ou l'extrait cadastral (cadastre) et le plan topographique. Dans le cas où le personnel désire acheter une voiture et l'apporter par la suite en nantissement un suivi doit être fait sur le nom du propriétaire inscrit sur la carte grise doit être le même que dans l'acte de vente (voir la carte d'identité nationale), l'assurance de la voiture en cours de validité, l'attestation de non gage de la voiture et la vignette de l'année.

Pour l'acquisition d'un fonds de commerce et l'apport par la suite en nantissement une entité doit être chargée du suivi de l'acquisition d'un fonds existant : le fonds de commerce pas gagé, la régularité de la patente, carte statistique et le registre du commerce ainsi que pour la création d'un fonds de commerce avec la connaissance de toutes les procédures de création d'un fonds de commerce selon la réglementation en vigueur (entreprise individuelle, société anonyme unipersonnelle). Le renseignement sur toutes les taxes afférentes à la création du fonds de commerce est nécessaire.

Au cas où le personnel désire acheter un terrain ou une maison et l'apporter par la suite en hypothèque il doit posséder le titre de propriété original, une copie du titre original, le nom inscrit sur le titre de propriété doit être celui du vendeur. En cas de propriété indivise donc plusieurs copropriétaires, elle doit demander l'acte de partage du bien, demander au vendeur le Certificat d'immatriculation et de situation juridique : vérification du nom du propriétaire, vérification des charges qui grèvent l'immeuble et demander le plan topographique et/ou le Cadastre.

### **Section 3 : Résultats attendus**

#### **3.1 CEM évoluée vers l'activité bancaire**

Les objectifs peuvent être atteints par différents moyens. La CEM doit s'assurer que les procédures adoptées utilisent les moyens nécessaires et que les différents risques sont maîtrisés. La qualité de l'information comptable et financière dépend de l'identification des risques d'erreurs inhérents aux processus comptables. Cette identification peut s'appuyer utilement sur différents critères dont le respect devrait être recherché, de telle sorte que l'information contenue dans les états financiers soit régulière et sincère.

L'objectif retenu, dans ce domaine, est d'harmoniser les règles qui conditionnent l'exercice de l'activité bancaire. Après agrément par la CSBF, certaines caractéristiques peuvent être relevées. Premièrement, la CEM deviendra une entreprise multiproductrice. Elle offrira des centaines de produits et de services à sa clientèle de particuliers et d'entreprises. Ces produits seront de nature très différente, certains relèvent de la prestation de services et d'autres mettent en jeu des capitaux.

Deuxièmement, cette activité bancaire s'exercera au sein d'une structure complexe c'est-à-dire aux départements qui ne participent pas directement à l'exploitation et aux agences.

Troisièmement, cette activité donnera naissance à des produits liés. Par exemple, du côté de la production, un compte à vue fonctionnera avec certaines opérations comme les dépôts et les retraits d'espèces, ou que l'ouverture d'un compte entraînera l'octroi d'un crédit à l'issue de la période d'épargne, du côté de la consommation, il est à noter qu'un client qui demandera un crédit à une banque devra ouvrir un compte de dépôts qui sera crédité du montant accordé.

### **Conclusion partielle :**

Une organisation, si elle doit être sous contrôle, doit avant tout savoir où elle veut aller et elle doit connaître les objectifs qui lui sont assignés. Toute sécurité de l'entreprise dépend tout d'abord, du respect des réglementations, ensuite d'une bonne structuration et d'une maîtrise des différents risques liés.

De même, toute organisation dépend, pour la réalisation de ses objectifs, de facteurs liés à son environnement. En fonction de l'évolution de ces facteurs, l'organisation peut être amenée à modifier son comportement.

Dans l'entreprise, le personnel qui travaille sur des ordinateurs a vocation à échanger des informations soit entre services, soit avec des tiers. Cet échange d'informations, donc de données, peut avoir un impact sur la trésorerie de l'entreprise. D'où la nécessité de se protéger contre les altérations par erreur ou malveillance. Une fraude envers un tiers ternirait l'image de l'entreprise. Il est indispensable d'éviter qu'un employé puisse modifier des données dont il n'a pas la responsabilité. Une malversation envers un collègue instaurerait dans l'entreprise un climat de suspicion identique à celui d'un simple vol.

Les solutions pour protéger les matériels informatiques sont multiples. Afin de renforcer les mesures de sécurité, il peut être intéressant de compléter les opérations en vérifiant un certain nombre de paramètre a posteriori. La fonction « audit et contrôle » permet de s'assurer qu'il n'y a pas eu de tentatives de fraude. Cette fonction est particulièrement importante dans les entreprises de grande taille comme la CEM. La Direction doit mettre en place une structure adéquate.

L'audit de sécurité a pour but d'évaluer le niveau des risques encourus par l'entreprise. L'équipe d'audit doit avoir pour mission permanente le suivi de l'efficacité des moyens de prévention et de protection en place.

## **CONCLUSION GENERALE**

Alors que la Caisse d'Epargne de Madagascar étend ses activités et prend de plus en plus d'ampleur, des problèmes surgissent partout et menacent sa croissance : les organisations sont irrégulières, les modes de fonctionnements restent précaires et surtout la circulation des bonnes informations n'est pas encore privilégiée à cause de la non application du principe d'universalité dans la Société.

Il s'avère alors nécessaire de renforcer le système de contrôle interne existant caractérisé par l'absence de manuel de procédures et les imperfections des outils de travail. D'ailleurs, face à la mutation, l'équipe de la DCI fait face à un renforcement du plan d'audit interne et de la limitation des risques encourus puisque le risque zéro n'existe pas.

Nous avons par ailleurs formulé nos hypothèses selon lesquelles il existerait un certain nombre de mécanismes au sein de la CEM et lui permettant de maîtriser les risques éventuels liés à ses produits offerts sur le marché financier. Cela étant, la constatation des faiblesses de son dispositif et de leurs conséquences devrait nous amener à formuler des propositions concrètes aux dirigeants de cette Institution financière. Cependant, les solutions qui sont apportées tout au long de ces chapitres ne sont effectives que si chacun participe à sa meilleure élaboration en tenant compte du changement de l'environnement.

En effet, le dispositif de contrôle interne ne peut empêcher à lui seul que des personnes de la Société commettent des fraudes, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de la Société des informations trompeuses sur la situation. Dans ce contexte, l'exemplarité constitue un vecteur essentiel de diffusion des valeurs au sein de la Société.

Il reste en outre à améliorer notamment en matière de crédit et à l'extension des activités par l'offre de produits bancaires que, les dirigeants de la CEM devraient encore créer un service de recouvrement qui permettrait de dégager le chargé de crédit du service prêt, de fournir les analyses techniques des dossiers crédit au sein de l'agence, de faire le suivi de remboursement et de procéder au recouvrement des créances.

Ce service permettrait un autocontrôle et aurait certainement un rôle à jouer : celui d'être un service de terrain permettant même de canaliser les améliorations à faire quant à l'analyse des conditions du marché.

La méthode analytique appuyée sur des techniques d'observation participative et documentaire nous a permis de vérifier nos hypothèses et formuler notre appréciation sur le dispositif du contrôle interne de la CEM qui, loin d'être exhaustive, ne renferme que quelques domaines de la vie de la Société.

Pour faire face à ses nouvelles exigences de la profession, l'équipe d'audit et de contrôle de gestion doit développer d'autres compétences et renforcer son effectif par d'autres éléments pluridisciplinaires ou par des formations. Cette nouvelle approche est un challenge pour les auditeurs et des contrôleurs de gestion, ils doivent le relever tôt ou tard.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### I – Textes législatifs et Normes :

- I.F.A.C : International Federation of Accounting : Normes internationales d'audit (ISA : International Standards on Auditing)
- Instruction n°006/2000-CSBF relative au contrôle interne des établissements de crédit
- Loi n° 2005-016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance

### II – Ouvrages :

- Guide annoté du plan comptable général 2005, Jurid'ika.
- IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie, *Audit des rémunérations*, Paris, Les éditions d'organisation, 1986, p.160.
- KESSLER, Denis et ULLMO, Pierre-Antoine, *Epargne et développement*, Paris, Economica, 1985, p.410.
- LABIE, Marc, *La microfinance en questions*, Belgique, Editions Luc Pire, 1999, p.120.
- LEMANT, Olivier et SCHICK, Pierre, *Guide de self-audit*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Les éditions d'organisation, 1996, p.179.
- MIKOL, Alain, *Le contrôle interne*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, 1998, p.127.
- PIGE, Benoît, *Audit et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, France, éditions management & société, 2004, p.216.
- SAWYER, Lawrence (B), *La pratique de l'audit interne*, France, 1976, Edition originale The practice of modern internal auditing, p.558.

## **WEBIOGRAPHIE**

- Instituts Français des Auditeurs Consultants Internes : [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), septembre 2011.
- Banque Centrale de Madagascar : [www.banque-centrale.mg](http://www.banque-centrale.mg), octobre 2011.

## **SYMBOLES UTILISES DANS LE DIAGRAMME DE CIRCULATION DES DOCUMENTS**



Terminateur

- Symboles d'opérations :



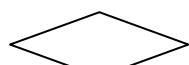
Création et préparation d'un document



Procédé



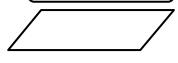
Contrôle et rapprochement



Décision



Alternative



Données

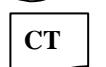
- Symboles de documents :



Documents préparatoires



Dossiers



Contrat



Etat de paiement

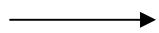


Retenue sur prêt



Etat de salaire

- Symboles de flux :



Circulation physique d'un document



Renvoi à une autre page

## **ANNEXES**

### **Annexe 1**

#### **Historique de la Caisse d'Epargne de Madagascar**

La Caisse Nationale d'Epargne a été créée en 1918. C'était un Etablissement Public d'Administration (EPA) appartenant à l'Etat. A vocation sociale et ayant pour objectifs d'assurer la collecte des épargnes et de faire fructifier l'épargne collectée au bénéfice des épargnants, cet établissement ne possédait ni d'une autonomie budgétaire ni d'une politique financière bien définie.

Le 6 mars 1985, le décret n°85/061 à portée nouvellement organisationnelle de la Caisse d'Epargne était sorti avec l'adoption de sa nouvelle dénomination : « Caisse d'Epargne de Madagascar ». Connue sous le sigle CEM, avec un statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), la CEM était alors sous la tutelle du Ministère des Postes et Télécommunications pour la partie technique et du Ministère des Finances pour la partie financière. A cet effet, la CEM avait une autonomie de gestion, son budget était indépendant de ces Ministères. Ce statut d'EPIC obligeait la CEM à déposer ses fonds au Trésor Public et à appliquer le taux de rémunération fixé par ce dernier.

Elle avait coopéré avec l'USAID en septembre 1993 dans le cadre du projet Financial Market Development (FMD) qui était un projet pour le développement du marché financier à Madagascar. Par la suite, la loi 95-019 portant transformation de la CEM en Société Anonyme a été instituée (18 septembre 1995). Non seulement, ce nouveau statut libérait la CEM du dépôt de fonds au Trésor Public mais l'enlevait aussi de la tutelle des deux Ministères précités. En conséquence, elle devenait autonome sur le plan juridique et aussi sur le plan administratif et financier. Ce décret d'application étant non encore promulgué, la CEM restait en période de transition entre son statut d'EPIC et sa structuration.

La CEM est devenue en 1996 membre de l'« Institut Mondial de la Caisse d'Epargne » (IMCE). Tout en poursuivant ses objectifs, elle a offert le nouveau produit « Compte Spécial Epargne » ou CSE. Un an après, le 20 novembre 1997, elle a signé l'accord de représentation avec Western Union. Une des grandes institutions financières aux Etats-Unis, cette dernière avait pénétré sur le marché international en développant le système de transfert d'argent le plus rapide et le plus fiable. Par conséquent, elle a choisi la CEM comme son représentant à Madagascar pour des raisons de sécurité financière et de par son large couverture nationale et son accessibilité à différentes couches sociales. Et c'était en cette même année qu'elle avait accès au Bon de Trésor par Adjudication (BTA).

La CEM a commencé à représenter Western Union à Madagascar le 2 août 1998. La loi 95-019 a été abrogée et la loi 2001-001 (14 juin 2001) portant sur la mise en place de la Société Anonyme Caisse d'Epargne de Madagascar a été promulguée. Elle a également développé une nouvelle stratégie en offrant en plus des autres le nouveau produit « Compte Spécial Retraite » ou CSR. Le 1<sup>er</sup> juillet 2001, la Poste a cessé de représenter commercialement la CEM.

Le décret d'application n°2002-1553 de la loi 2001-001 était sorti le 3 décembre 2002. Le 5 septembre 2003, le nouveau Directeur Général a été tout d'abord nommé et Le Conseil d'Administration avait validé. Et c'était ensuite en février 2004 qu'un nouvel organigramme a été mis en place.

Enfin, en mai 2006, toutes les procédures de transformation de la CEM en Société Anonyme ont été entreprises. Le mois de juillet, la CEM est devenue une agence d'exécution dans le cadre du projet Finance du programme Millenium Challenge Account (MCA) et en Novembre, elle a signé un accord de coopération avec la fondation allemande de Caisse d'Epargne pour la Coopération Internationale.

Citons également que la CEM a bénéficié depuis le mois de juillet 2009, d'un nouveau logiciel bancaire « CGB » (Capital Global Banking) dans le cadre de la coopération avec le MCA. En août 2010, elle a déposé une demande d'agrément auprès de la CSBF (Commission de Supervision Bancaire et Financière) pour devenir une banque territoriale.

**Liste des agences de la CEM:**

CODES DES AGENCES	LOCALISATIONS
CEM001	Tsaralalàna
CEM002	Fianarantsoa
CEM003	Tamatave
CEM004	Majunga
CEM005	Ambositra
CEM006	Diégo
CEM008	Tuléar
CEM009	Antsirabe
CEM010	Fort-Dauphin
CEM011	Morondava
CEM012	Nosy-Be
CEM016	Sainte Marie
CEM017	Ambatondrazaka
CEM018	Manakara
CEM019	Moramanga
CEM020	Tsiroanomandidy
CEM024	Ambatolampy
CEM029	Fandriana
CEM043	Ambohijanahola
CEM046	Sambava
CEM048	Andravoahangy
CEM049	Antsakaviro
CEM086	Tamatave Tanambao
CEM170	67 Ha (WU)
CEM177	Tsaralalàna (WU)
CEM477	Majunga (WU)
CEM777	Diégo (WU)

Source: Service Trésorerie**QUESTIONNAIRE D'ENQUETE**

**Dans l'étude du contrôle interne de l'entreprise, sous l'autorisation de la Direction, nous vous prions de répondre aux questions posées ci-dessous dans le but de l'amélioration de sa fonction.**

Parmi les propositions suivantes qui vous sont présentées à chaque fois, cochez celle qui se rapproche au mieux de votre opinion.

**Votre opinion sur l'organisation du contrôle interne**

1. L'organisation du contrôle interne correspond aux objectifs de la société.

Parfaitement	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

2. Le rattachement hiérarchique de la fonction du contrôle interne est-il convenable ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Aucune idée	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	-------------	--------------------------

3. La fonction de contrôle de gestion doit être rattachée à la :

DCI	<input type="checkbox"/>
DAF	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>
	Laquelle :...

4. L'activité générale de la société est correctement suivie.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

5. Votre organisation est efficiente.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

6. Il y a adéquation entre la qualité des opérations administratives et les besoins de la société.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

7. Il existe des objectifs de promotion interne, de leur réalisation, de leur prise en compte dans la politique de recrutement.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

8. Le personnel est adapté aux besoins de l'entreprise.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

#### **Sur les différents besoins du contrôle interne**

9. Il existe une évolution incontrôlée et dangereuse des pratiques de l'entreprise.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

10. Le développement de contrôle interne dépend du développement des systèmes d'information :

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

11. Vous sentez une montée des risques liés à la globalisation, à la dématérialisation des opérations.

Toujours	<input type="checkbox"/>
Quelquefois	<input type="checkbox"/>
Jamais	<input type="checkbox"/>

#### **Sur les dispositifs de contrôle interne**

12. Votre société dispose d'une meilleure description des fonctions et des responsabilités.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

13. Les responsabilités de chaque membre de l'organisation sont clairement définies et connues de tous.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

14. Les tâches sont bien réparties.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

15. Les règles et les procédures sont clairement définies et connues de tous.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

16. Le personnel est polyvalent.

Tout	<input type="checkbox"/>	Quelques	<input type="checkbox"/>
Beaucoup	<input type="checkbox"/>	Aucun	<input type="checkbox"/>

17. Il existe une politique et une procédure de recrutement connues, comprises et appliquées par tous.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

18. Il existe un manuel de procédures mis à jour.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

19. Les actifs de l'entreprise sont protégés correctement.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

20. Le personnel est adapté aux besoins de l'entreprise.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

21. Etes-vous sûr de l'importance de la formation dans la culture de l'entreprise ?

Oui  Non  Non applicable

22. Il existe un dispositif de prévention des risques et de contrôle permanent.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

23. Un bon dispositif de contrôle interne repose sur une comptabilité régulière.

Toujours	<input type="checkbox"/>
Quelquefois	<input type="checkbox"/>
Jamais	<input type="checkbox"/>

24. Y a-t-il une meilleure gestion de risque de contrepartie ?

Oui  Non

#### **Sur l'audit interne en général**

25. Classez par ordre d'importance de 1 à 4 la qualité de l'audit interne.

- Exhaustive
- Indépendante
- Régulière
- Efficiente

26. Les moyens utilisés par l'audit interne sont suffisants.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

27. Ses objectifs sont clairs.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

28. Sont-ils révisés

régulièrement ?	<input type="checkbox"/>
tous les ans ?	<input type="checkbox"/>
tous les deux ans ?	<input type="checkbox"/>
plus de deux ans ?	<input type="checkbox"/>

29. La société dispose-t-elle d'un langage commun en matière de risque (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi, ...)?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Non applicable	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------------	--------------------------

30. Il est possible de participer à des décisions affectant directement votre travail.

Très satisfaisantes	<input type="checkbox"/>	Insatisfaisantes	<input type="checkbox"/>
Assez satisfaisantes	<input type="checkbox"/>	Très insatisfaisantes	<input type="checkbox"/>

#### **Sur la méthodologie d'audit comptable**

31. La fonction comptable et financière, pour le périmètre couvert par les comptes, a accès aux informations nécessaires à leur élaboration.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

32. Existe-t-il un manuel des principes comptables ou plan comptable des opérations les plus importantes ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

33. En cas de publication de comptes établis suivant plusieurs référentiels comptables pour un même niveau, existe-t-il des procédures pour appliquer les principaux retraitements ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Non applicable	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------------	--------------------------

34. Vous possédez un manuel de procédures comptables et des instructions décrivant les répartitions des responsabilités d'exécution ou de contrôle au regard des tâches comptables, ainsi que les calendriers à respecter.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

**Sur les activités de contrôle**

	OUI	NON
35. Existe-t-il des contrôles réguliers et inopinés pour s'assurer que le manuel des principes comptables et le manuel de procédures comptables sont suivis dans la pratique ?		
36. Existe-t-il des procédures pour identifier et résoudre des problèmes comptables nouveaux, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de principes comptables et/ou dans le manuel de procédures comptables ?		
37. L'activité de contrôle interne comptable et financier comporte-t-elle des procédures pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et externes) ?		
38. Le dispositif de contrôle comptable et financier comporte-t-il des contrôles spécifiques aux points qui seraient identifiés comme sensibles concernant des aspects comptables ?		

**Sur le système d'information**

39. Le fonctionnement des systèmes d'information est pérenne.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

40. Le matériel informatique est protégé.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

41. Les accès logiques aux systèmes d'information sont protégés.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

42. Les relations avec les sociétés extérieures (fournisseurs, sous-traitants) sont-elles maîtrisées ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

43. Etes-vous sûr de l'efficacité de l'organisation de la fonction informatique en interne et en relation avec les utilisateurs ?

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

44. Pouvez-vous attribuer un pourcentage au degré de fiabilité des systèmes d'information (0 à 100%) ?

**Sur la trésorerie et les engagements**

45. Les règles de contrôle interne en matière de trésorerie sont respectées.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

46. Les opérations de banque sont correctement enregistrées.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

47. Et les opérations de caisse.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

48. Les suivis de trésorerie et de l'optimisation des ressources sont efficaces.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

49. Les engagements donnés, reçus et réciproques sont régularisés.

Tout à fait	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	Pas du tout	<input type="checkbox"/>

## ANALYSE SWOT

CONTROLE INTERNE	Forces	Faiblesses
	Audit interne doté de moyens nécessaires pour la réalisation de ses missions	Existence de procédures non encore transcrits dans le manuel de procédures et non mises à jour
	Contrôle comptable régulière	Insuffisance de méthode informatisée de contrôle comptable comme l'utilisation de logiciel spécialisé
	Compétence de l'équipe d'audit interne et de contrôle de gestion	Manque de moyens et de personnel
	Elaboration de bonnes méthodes d'audit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire de contrôle interne pour l'accomplissement des missions</li> <li>- Vérifications systématiques et analyses des pièces justificatives</li> <li>- Contrôles des données informatiques</li> <li>- Inventaires physiques</li> <li>- Confrontations des informations</li> <li>- Equilibre des mouvements de comptes</li> <li>- Confirmation directe</li> <li>- Observation du respect du dispositif de sécurité</li> <li>- comparaison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté d'application de la méthode de questionnaire à cause des différents domaines d'audit</li> <li>- Inexistence de méthodes de sondages des réponses des audités</li> </ul>
	Existence d'un plan d'action pour le prochain exercice	Conception inachevée des dossiers permanents
	Inspection au niveau des agences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de contrôle exhaustif dans toutes les agences</li> <li>- Mesure de l'activité des agences effectuée en partie seulement</li> </ul>
	Collaboration de la DCI avec la DSI pour la sécurité informatique	Aucun manuel de procédures comprenant la description précise de l'application utilisée pour la gestion informatisée
	Contrôle de second degré assumé par tout chef hiérarchique du secteur dont il a la responsabilité	Contrôle de premier degré caractérisé par les mesures d'organisation n'arrivant pas à combler les besoins actuels du contrôle interne
	Examen des systèmes de contrôle	Difficulté de réexamen régulier de ces systèmes
	Utilisation du logiciel bancaire CGB qui permet l'interconnexion entre les agences	Nécessité de formation adéquate du personnel
	Respect de la séparation des tâches incompatibles : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de décision</li> <li>- Exécution</li> <li>- Enregistrement comptable</li> <li>- Contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible description des postes, des attributions, des responsabilités et des tâches</li> <li>- Organigramme non actualisé</li> </ul>
	Existence d'une grille de pouvoirs et de décisions	Pouvoir de décisions confus caractérisé par une absence de formalisation et d'adaptation aux caractéristiques de l'Etablissement
	Contrôle interne efficace	Maîtrise partielle des sécurités dans l'entreprise
	Plus de collusion entre le comptable et le trésorier	N'empêche pas les risques de fraudes ou d'erreurs
	Indépendance de l'audit interne	Considéré quelquefois comme le seul responsable du contrôle interne en cas d'irrégularité
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DCI en collaboration directe avec la Direction Générale et le Comité d'audit</li> <li>- DCI établit un programme de début d'année et d'un rapport de fin d'année au Comité d'audit</li> <li>- DCI indépendante des autres Directions</li> </ul>	Emplacement dans l'organigramme inapproprié : se trouve sur la même hiérarchie que les autres Directions
	Existence de dispositifs de sécurité pour la prévention des incidents matériels	Insuffisance du renforcement et de l'actualisation de ces dispositifs

	<p>Activités de contrôle permanent assurées par des fonctions dédiées spécialement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction Conformité</li> <li>- Fonction Risques</li> <li>- Fonction révision comptable, sécurité informatique...</li> </ul>	<p>Absence de gestion et d'analyse régulière de chaque risque dans l'organisation et dans la gestion de l'entreprise</p>
	<p>Existence d'un système de gestion des risques de contrepartie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisation des risques</li> <li>- Classement des bénéficiaires de crédit</li> <li>- Production d'états d'alerte</li> </ul>	<p>Insuffisance de surveillance de façon constante de son exposition aux différents risques et des méthodes de mesures</p>

	<b>Autres forces</b>	<b>Autres faiblesses</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon savoir-faire en matière d'épargne</li> <li>- <b>Leader</b> sur le plan épargne</li> <li>- Bonne image</li> <li>- Dispose de matériels suffisants</li> <li>- Institution financière à réseaux de distribution</li> <li>- Produits proposés directement à la clientèle, aucun intermédiaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un seul produit offert : l'épargne, n'octroie pas encore de crédit</li> <li>- Non adaptation en permanence de ses produits aux innovations financières, à faire face à la concurrence et à la désintermédiation</li> <li>- Faiblesse de l'intensification des relations avec la clientèle</li> <li>- Faible taux de couverture</li> <li>- Objectifs commerciaux décomposés</li> </ul>
	<p><b>Opération de communication externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sponsoring sur les évènements sportifs ou culturels</li> </ul>	<p><b>Opération de communication interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- n'assure pas une bonne circulation de l'information au sein de chaque niveau hiérarchique</li> </ul>

	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
	<u>Partenariat :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- USAID</li> <li>- IMCE</li> <li>- Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation</li> <li>- Chambre de Commerce et d'Industrie de Hamburg et les Chambres de Commerce de Madagascar</li> <li>- Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- crise politique et financière malgache (inflation, chômage, baisse du niveau de vie de la population, pauvreté...)</li> <li>- analphabétisme</li> </ul>
	Emplacement des agences dans les grandes villes	Concurrence toujours aussi forte
	Dispose de matériels adaptés	Retard face à l'évolution incessante de la technologie et de ses coûts
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraintes réglementaires de plus en plus strictes</li> <li>- Besoins de plus en plus complexes et diversifiés de la clientèle en produits bancaires</li> </ul>

**PLAN DES COMPTES A DEUX CHIFFRES DU PCEC**

10 - Valeurs en caisse

11 - Banque Centrale

12 - Bons du Trésor et titres assimilés

13 - Établissements de crédit

14 - Autres institutions financières

16 - Opérations internes - trésorerie réseau

17 - Créances litigieuses, douteuses et contentieuses

19 - Pertes de valeur - comptes de trésorerie

20 - Prêts et avances à la clientèle

21 - Comptes de la clientèle

24 - Opérations sur fonds privés affectés

25 - Opérations sur fonds publics affectés

26 - Créances immobilisées

27 - Créances litigieuses, douteuses et contentieuses

29 - Pertes de valeur – avances et prêts

30 - Succursales et agences

31 - Débiteurs et créateurs divers

32 - Comptes de régularisation

33 - Comptes d'encaissement

34 - Comptes de position de change

35 - Portefeuille de transaction

36 - Versement restant à effectuer sur titres

37 - Créances litigieuses, douteuses et contentieuses

39 - Pertes de valeur - autres comptes financiers

40 - Titres d'investissement

41 - Prêts subordonnés

42 - Immobilisations

43 - Immobilisations en cours

47 - Créances douteuses valeurs immobilisées

48 - Amortissements des immobilisations

49 - Pertes de valeur - comptes de valeurs immobilisées

50 - Produits et charges différés hors cycle d'exploitation

52 - Fonds de garantie

54 - Emprunts et titres subordonnés

56 - Capital, réserves et assimilés

58 - Report à nouveau

59 - Résultat net

60 - Charges d'intérêts

- 61 - Charges d'honoraires et de commissions
- 62 - Charges sur instruments financiers
- 63 - Charges résultant des opérations en monnaies étrangères
- 64 - Autres charges opérationnelles
- 65 - Charges administratives générales
- 67 - Éléments extraordinaires - charges
- 68 - Dotations aux comptes d'amortissements, provisions pour pertes de valeur
- 69 - Impôts sur les bénéfices
- 70 - Produits d'intérêts
- 71 - Produits d'honoraires et de commissions
- 72 - Produits sur instruments financiers
- 73 - Produits sur opérations en monnaies étrangères
- 74 - Autres produits opérationnels
- 76 - Subventions d'exploitation
- 77 - Éléments extraordinaires - Produits
- 78 - Reprises de provisions
- 91 - Engagements donnés en faveur ou pour le compte d'établissements de crédit
- 92 - Engagements reçus d'établissements de crédit
- 93 - Engagements en faveur ou pour le compte de la clientèle
- 94 - Opérations en devises
- 96 - Garanties reçues de l'État et d'organismes publics
- 97 - Engagements de crédit-bail
- 98 - Opérations sur titres

**Feuille de calcul de prêt**

Taux annuel	6%
TVA	20%
Montant de l'emprunt en Ar	
Durée (mois)	
Date de la première échéance	
Date de la dernière échéance	

IM :

QC	Emprunt	Assurance	Net (Livre)

Période	Date	Capital initial	Amortissement	Intérêt	TVA	Remboursement	Restant dû

**INSTRUCTION N° 006/2000-CSBF  
relative au contrôle interne des établissements de crédit**

La Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) de la République de Madagascar,  
Vu la loi n° 95 030 du 22 février 1996 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit,  
Vu la loi n° 96 020 du 4 septembre 1996 portant réglementation des activités et organisation des institutions financières mutualistes,  
En application des dispositions des articles 35 et 41 de la Loi n° 95-030 susvisée, qui habilitent la CSBF à fixer les normes de gestion et règles de prudence que les établissements de crédit doivent respecter en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur structure financière,  
Vu l'avis formulé par l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit en vertu de l'article 36, dernier alinéa, de la Loi n° 95 030 susvisée,

**DECIDE**

**TITRE PREMIER : DEFINITIONS ET PRINCIPES**

**Article premier.**- Pour l'application de la présente instruction, le *système de contrôle interne* est constitué par l'ensemble formé du *contrôle interne* proprement dit, de *l'audit interne* et de la *surveillance de l'audit interne*.

1. Le *contrôle interne* est un dispositif de surveillance et de sécurité, intégré dans les processus opérationnels, mis en place pour la prévention, le suivi et la maîtrise des risques d'un établissement. 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'établissement.

Le contrôle interne comprend deux niveaux :

- Le contrôle de premier degré, assuré à travers des mesures d'organisation et de fonctionnement, notamment l'existence d'un organigramme mis à jour régulièrement, la claire répartition des responsabilités, la séparation des fonctions et le respect des manuels de procédures ;

- Le contrôle de second degré, ou contrôle de la direction, assumé par tout chef hiérarchique dans le secteur dont il a la responsabilité, et portant, entre autres, sur le suivi des différents risques et résultats générés par l'activité.

1. L'*audit interne* est une fonction dont la mission est de vérifier l'efficacité et la cohérence du contrôle interne. Cette fonction, appelée également inspection ou audit, vise à détecter les faiblesses du contrôle interne et à en proposer les mesures de redressement.

2. La *surveillance de l'audit interne* est une fonction chargée d'examiner les activités et les résultats de l'*audit interne*. Cette mission est de la compétence de l'organe délibérant.

**Article 2.-** Le système de contrôle interne a pour objet principal de :

- sauvegarder le patrimoine de l'établissement, à savoir, préserver la sécurité des opérations, des valeurs, des biens et des personnes contre les pertes de toutes sortes tels que gaspillages, fraudes, abus, détérioration dues aux intempéries, incendie ;

- assurer la conformité des opérations, de l'organisation et des procédures aux règles de droit, à la réglementation de la profession ainsi qu'aux orientations et limites fixées par l'organe exécutif ;

- 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 conservation, de disponibilité et de restitution de ces informations ;

- garantir le respect des objectifs et de la stratégie notamment la politique commerciale arrêtée par l'organe délibérant ;

- assurer la fiabilité et l'efficacité de l'organisation et des procédures.

**Article 3.-** Les établissements de crédit agréés pour effectuer des opérations de banque à Madagascar doivent se doter d'un *système de contrôle interne* répondant aux définitions et objectifs ci-dessus.

Les principaux dispositifs à mettre en place à cet effet sont :

1. la *prévention des risques*, sous forme de règles et diligences opérationnelles propres à assurer un fonctionnement de l'établissement dans les conditions de sécurité requises et conformes aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, aux normes, usages et règles déontologiques de la profession, aux orientations et limites définies dans ce cadre par les organes délibérant et exécutif ;

2. le *contrôle permanent*, chargé de veiller à la régularité des opérations réalisées, à leur transcription fidèle dans les comptes de l'établissement, au respect des règles et diligences définies en application du point 1 du présent article ;

3. l'*audit interne*, ayant pour mission de vérifier l'efficacité et la cohérence des dispositifs mis en place en application des points 1 et 2 du présent article, notamment leur adéquation à la nature et à l'importance des risques encourus et la conformité des activités aux termes de la décision agréant l'établissement, et de proposer les mesures correctrices qui s'imposent.

**Article 4.** - Les établissements de crédit peuvent adapter l'ensemble des dispositifs de contrôle interne prévus par la présente instruction en fonction de leurs caractéristiques. Les éléments ci-après sont en particulier déterminants dans l'organisation du contrôle interne.

1. *Taille et nombre de collaborateurs* : Les possibilités de séparer efficacement les fonctions sont plus limitées lorsque l'effectif du personnel est réduit. Dans ce cas, l'accent doit être mis sur le contrôle par les supérieurs.

2. *Nature des risques dans chaque domaine d'activité* : Le système de contrôle doit être plus élaboré dès lors que le risque relatif à un secteur d'activités est jugé important.

3. *Politique commerciale* : Le contrôle interne n'est pas figé, il doit évoluer en fonction des produits et prestations fournis par l'établissement.

**Article 5.**- Pour l'application de la présente instruction,

1. l'expression "organe exécutif" désigne les personnes visées à l'article 23 de la loi n° 95-030, appelées à assurer la détermination effective de l'orientation de l'activité de l'établissement. Cet organe est responsable de la gestion quotidienne de l'établissement en tant que chef d'entreprise et la représente vis-à-vis des tiers ;

2. l'expression "organe délibérant" désigne le conseil d'administration, ou l'organe en tenant lieu ; l'organe délibérant, sous sa responsabilité et dans les conditions qu'il aura définies, peut constituer un comité chargé d'exercer tout ou partie des compétences qui lui reviennent en application de la présente instruction, ou de l'assister dans l'exercice de ces attributions ;

3. le *risque de contrepartie* est le risque de perte encouru en cas de défaillance d'une contrepartie engagée vis-à-vis de l'établissement, sous ses trois aspects principaux :

\* le *risque de crédit*, à savoir les risques inhérents aux opérations de crédit telles que définies par l'article 5 de la loi n° 95 030 -crédits par caisse, opérations de crédit-bail, engagements par signature- en cas de défaillance d'un client ou d'un groupe de clients devant être considérés comme un même bénéficiaire suivant l'instruction relative à la division des risques ;

\* le *risque interbancaire*, à savoir les risques encourus en cas de défaillance d'autres établissements de crédit au titre de dépôts, de placements et de prêts effectués par l'établissement ou de garanties délivrées à celui-ci ;

\* le *risque de règlement-livraison*, à savoir les risques encourus sur des opérations de marché donnant lieu à des obligations de livraison réciproques et non encore dénouées, telles les opérations de change, les opérations sur le marché des bons de Trésor, en cas d'inexécution par une contrepartie de ses engagements ;

4. le *risque d'illiquidité* est le risque pour l'établissement de ne pas disposer à bonne date de la trésorerie nécessaire pour faire face à ses engagements ;

5. le *risque de prix* est le risque encouru en cas d'évolution défavorable des taux d'intérêts, des cours de change, des positions sur actions, ayant pour effet une variation asymétrique du coût des ressources et du rendement des emplois ;

6. les *risques opératoires* sont les risques pouvant résulter d'erreurs dans la définition ou la mise en œuvre des règles et diligences prévues au point 1 de l'article 3, de manquements dans l'application de ces règles, de fraudes ou de détournements d'actifs ;

7. les *risques techniques* sont les risques pouvant résulter de la défaillance partielle ou totale du système d'information, de la perte ou de l'altération des données, par suite de pannes, erreurs, imprudence ou malveillance ;

8. les *risques juridiques* sont les risques de litiges avec des tiers -client, membre, personnel, administration, autre établissement de crédit-, du fait de lacunes, d'insuffisances, d'inapplicabilité de contrat, ou d'imprécisions de nature quelconque dans la conduite des opérations ou de transgression des dispositions légales et réglementaires applicables par l'établissement.

## **TITRE II - PREVENTION DES RISQUES**

**Article 6.**- Les établissements de crédit doivent mettre en place un dispositif de prévention des risques répondant aux principes suivants :

- principe de séparation de fonctions,
- claire définition des postes, des attributions et identification des responsabilités,
- inventaire des risques liés aux différentes fonctions et mesure de risques,
- définition et mis à jour régulier des manuels de procédures,
- existence d'une grille de pouvoirs et de décision.

**Article 7.**- Le principe de séparation de fonctions 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. Selon la taille et les moyens de l'établissement, il se peut que certaines tâches soient regroupées. Il est toutefois impératif que les services opérationnels, chargés de la réalisation des opérations, soient séparés des services fonctionnels, responsables du traitement comptable et administratif de ces opérations. Le contrôle doit demeurer une fonction indépendante.

**Article 8.**- Les établissements de crédit doivent 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. L'organigramme doit faire l'objet d'une mise à jour régulière.

**Article 9.**- Les établissements de crédit mettent en place une procédure de collecte et de centralisation des renseignements nécessaires à la détermination et à la mesure de leur exposition aux risques énumérés par les dispositions de l'article 5 dès lors que ces risques existent.

**Article 10.**- Des dispositions et procédures adaptées à l'organisation et au mode de gestion sont définies et mises en œuvre pour circonscrire les risques opératoires, techniques et juridiques résultant des activités. Ces dispositifs doivent établir une prévention adéquate des risques susvisés par des mesures visant :

- à assurer l'intégrité des données et des valeurs -système d'habilitation, sécurisation des accès notamment par des règles de détention des clefs et codes confidentiels, protections physiques, procédures de sauvegarde,
- à valider les supports juridiques des opérations,
- à limiter les conséquences financières de sinistres éventuels, soit a priori, soit à posteriori par des mécanismes de garantie ou d'assurance.

**Article 11.**- Dans le cas de traitements réalisés par un système de gestion informatisée, l'établissement met en place les dispositifs de sécurité aptes à prévenir des incidents matériels ou l'altération des programmes ou des données. Des procédures de secours et de rechange sont organisées, et testées périodiquement, pour assurer la continuité de l'exploitation en cas de défaillance du système, les conditions de conservation et de restitution des informations et des résultats des traitements, les règles de sécurité.

**Article 12.** - Les opérations comportant un risque de crédit doivent être régies par des procédures clairement formalisées. Ces procédures doivent assurer une appréciation circonstanciée du risque sur la base d'une analyse quantitative et qualitative de la situation du bénéficiaire, et, le cas échéant du groupe auquel il appartient au sens de l'instruction relative à la division des risques, notamment en fonction de l'évolution récente et future :

- du secteur d'activité dans lequel il opère ;
- de sa structure financière, en particulier, de son fonds de roulement net global et de sa trésorerie, de sa rentabilité, de sa capacité de remboursement et de la consistance des garanties constituées, tant réelles que personnelles ;
- de sa stratégie, en particulier, de sa politique commerciale et/ou de production ;
- de la nature et de la réalité de ses besoins de financement.

Dès lors que la taille de l'établissement le justifie, une unité spécialisée, indépendante des services opérationnels, doit être chargée de veiller à la régularité des prises de décision, d'émettre un avis sur les engagements en fonction de l'importance des risques et de vérifier le respect des conditions fixées.

**Article 13.** - Un dossier regroupant les éléments d'appréciation du risque et les documents d'analyse et de décision est constitué sur chaque risque de crédit et régulièrement mis à jour. Les établissements de crédit doivent procéder, à tout le moins trimestriellement, à l'analyse de l'évolution de la qualité de leurs engagements. Cet examen doit permettre les reclassements éventuels de créances compromises en créances saines, les déclassements de créances saines en créances douteuses, litigieuses et contentieuses, et la constitution des provisions correspondantes selon les dispositions de l'instruction relative au provisionnement des créances compromises.

**Article 14.**- Les établissements de crédit élaborent des manuels de procédures relatifs à leurs différentes activités. Ces documents décrivent en particulier les règles et procédures d'engagement, d'enregistrement, de comptabilisation des opérations, de traitement et de restitution des informations.

Les manuels de procédures doivent être régulièrement tenus à jour. L'exercice de nouvelles activités doit être subordonné à la définition des règles et conditions générales qui leur sont applicables, à l'analyse des risques qu'elles génèrent et à la mise en place des procédures de mesure, de limitation et de contrôle adéquat.

**Article 15.**- Les pouvoirs de décision doivent être clairement formalisés et adaptés aux caractéristiques de l'établissement, en particulier sa taille, son organisation et la nature de son activité.

Les gros risques, à savoir ceux excédant un seuil préalablement fixé par l'organe délibérant, relèvent de la compétence de ce dernier sur la base de la proposition de l'organe exécutif.

Les délégations de pouvoirs et de signature doivent être modulées de sorte que les déléguaires aient les qualifications et les aptitudes nécessaires à l'évaluation objective des risques en résultant. Sauf cas exceptionnel, les décisions d'engagement sont prises par au moins deux responsables.

Des procédures formalisées doivent être établies pour :

- suivre régulièrement le respect des limites fixées aux paragraphes précédents et des conditions éventuellement imparties à l'établissement lors de son agrément pour l'exercice de ses activités,
- en rendre compte à l'organe exécutif et à l'organe délibérant,
- et informer sans délai des dépassements éventuels l'échelon compétent pour qu'il puisse prendre les mesures adéquates.

L'organe exécutif doit soumettre à la décision de l'organe délibérant, au moins une fois par an, et à chaque fois que nécessaire, les limites accordées par type de risques.

**Article 16.**- Une documentation est constituée et régulièrement tenue à jour sur l'ensemble des dispositions et moyens mis en oeuvre pour prévenir et contrôler les risques, incluant notamment :

- un organigramme détaillé de l'établissement,
- les décisions portant délégation de pouvoirs,
- la documentation sur le système informatique prévue à l'article 11,
- les manuels de procédures prescrits à l'article 14,
- la typologie des risques et des entreprises,
- une description des conditions de mise en oeuvre des dispositions de la présente instruction,
- les rapports d'analyse et de synthèse relatifs à l'évaluation des différents risques et au fonctionnement du dispositif.

Cette documentation est organisée de manière à être accessible, sur simple demande, à toute personne ayant qualité à en connaître, en particulier l'organe exécutif, l'organe délibérant, les commissaires aux comptes et la Commission de Supervision Bancaire et Financière.

### **TITRE III - CONTROLE PERMANENT**

**Article 17.**- Les établissements de crédit mettent en oeuvre un ensemble de dispositifs de contrôle intégré dans le processus opérationnel. Ces dispositifs doivent permettre de :

- garantir le respect des orientations stratégiques de l'établissement,
- s'assurer du respect de la réglementation, en particulier la limitation des risques et les normes prudentielles,
- contrôler la qualité de l'information comptable et financière,
- contrôler la qualité des systèmes d'information et de communication.

**Article 18.**- Les établissements de crédit mettent en place des procédures de contrôle budgétaire visant à assurer un suivi régulier de l'exécution du budget prévisionnel et à en expliquer les écarts significatifs. Ces procédures doivent inclure un système d'analyse de la rentabilité des différentes activités.

Lorsque la fonction d'audit interne, définie au Titre IV de la présente instruction, assure en même temps le contrôle de gestion, l'évaluation citée à l'alinéa précédent doit remonter à l'organe délibérant.

**Article 19.**- Les établissements de crédit veillent à mettre en place un système de gestion des risques de contrepartie définis à l'article 5 de la présente instruction. Ce système se traduit par :

- l'identification de manière centralisée de l'ensemble des risques de bilan et de hors bilan sur une même contrepartie et sur les groupes de contrepartie formant un même bénéficiaire suivant l'instruction relative à la division des risques ;
- le classement qualitatif et régulièrement actualisé des bénéficiaires d'opérations de crédit dans le mesure où le type de clientèle le justifie, sous forme d'une cotation graduée suivant le niveau du risque potentiel, en tenant compte des dispositions de l'instruction relative aux règles de provisionnement des risques ;
- la production d'états d'alerte en cas de :
  - (i)- dépassement des règles prudentielles ou des règles de gestion interne notamment les pouvoirs de signature ou de délégation,
  - (ii) - survenance d'incidents de toute nature, et leur communication à l'organe exécutif ainsi qu'à l'audit interne défini au Titre IV de la présente instruction,
- la production à l'organe central des informations nécessaires pour qu'il soit constamment renseigné sur la situation des principaux risques et sur les incidents qui les affectent.

**Article 20.**- Les établissements de crédit doivent s'assurer de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité des informations comptables et financières. A cet égard, les opérations doivent être enregistrées en comptabilité dès leur réalisation conformément aux dispositions de l'instruction relative au plan comptable des établissements de crédit. Les avoirs et titres représentatifs de droits ou de créances détenues par l'établissement pour le compte de tiers mais qui par nature ne figurent pas dans les comptes, sont enregistrés et suivis sous forme d'une comptabilité matière retracant les existants et les mouvements.

Le suivi de la comptabilité est assuré par une fonction ou personnes autres que celles ayant initié et saisi les opérations. Le rapprochement de soldes doit avoir lieu à des intervalles rapprochés, au moins une fois par mois, et donner lieu à des régularisations éventuellement par la fonction chargée de la comptabilité qui en informe les fonctions qui ont initié les opérations.

### **TITRE IV - AUDIT INTERNE**

**Article 21.**- Les établissements de crédit doivent instituer une fonction d'audit interne chargée de la supervision des dispositifs de prévention et de contrôle des risques. Cette fonction doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- être indépendante,
- avoir une compétence exhaustive,
- être dotée des moyens nécessaires,
- avoir des objectifs clairs,

- être permanente.

**Article 22.-** La fonction d'audit interne est indépendante. Elle doit être désignée par l'organe délibérant sur proposition de l'organe exécutif. Elle est rattachée à la hiérarchie exécutive la plus élevée présente sur place, exécute les missions de vérification que cette dernière lui confie, et rend compte à l'organe délibérant. Pour les établissements dont la taille et le volume des activités ne justifient pas un audit interne à plein temps, les tâches de l'audit interne peuvent être confiées à :

- l'audit interne de la société mère ou celui d'une autre société du groupe,
- des auditeurs externes pour des missions périodiques décidées par l'organe délibérant, sous réserve de l'accord préalable de la Commission de Supervision Bancaire et Financière.

L'auditeur interne ne peut subir aucun préjudice de carrière ou autre en raison des opinions ou avis qu'il est amené à émettre dans le cadre de ses fonctions.

Pour les institutions financières mutualistes organisées en réseau, un système commun peut être mis en place avec l'accord des organes délibérants des institutions affiliées.

**Article 23.-** L'organe délibérant peut créer un comité d'audit pour l'assister dans l'exercice de sa mission. La composition de ce comité, sa mission, les modalités de son fonctionnement sont fixées par l'organe délibérant. D'une manière générale, le comité d'audit est formé par les membres de l'organe délibérant non impliqués dans la direction de l'établissement. Il peut être assisté par des personnes choisies pour leur compétence particulière. Les principales attributions de ce comité sont les suivantes :

- superviser les transactions stratégiques majeures de l'établissement,
- contrôler l'ensemble des informations comptables et financières,
- assurer le respect de la politique de risques,
- superviser le respect de la réglementation bancaire,
- superviser le contrôle interne et l'audit interne,
- assurer le lien entre l'organe exécutif et les auditeurs externes.

**Article 24-** La fonction d'audit interne a une compétence exhaustive. A cet effet, elle bénéficie d'un droit d'examen illimité à l'intérieur de l'établissement. Pour mener à bien sa mission, elle a libre accès à tous les livres, documents ainsi qu'au système de base de données. Toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de ses tâches de vérification doivent lui être fournies.

**Article 25.-** Les établissements de crédit s'assurent que la fonction d'audit interne soit dotée des moyens nécessaires, notamment en ressources humaines et moyens techniques adaptés aux activités, à la taille et aux implantations de l'établissement. Le recours à des compétences extérieures peut être envisagé lorsque la fonction d'audit examine un secteur très spécialisé. Quelle que soit l'organisation retenue, la fonction d'audit doit être dotée des attributions et des moyens nécessaires pour procéder à un contrôle périodique exhaustif des opérations et des différentes unités,

- sur un nombre d'exercice aussi limité que possible, mais en assurant une revue annuelle des principaux risques ;
- suivant un programme défini au moins une fois par an et communiqué à l'organe délibérant.

**Article 26.-** Un rapport annuel sur la prévention et le contrôle des risques est présenté à l'organe délibérant, ou au comité d'audit, par la fonction audit interne. Ce rapport comprend notamment :

- une revue des principaux risques auxquels l'établissement est exposé et leur importance ;
- une présentation d'ensemble des systèmes de prévention, de contrôle et de maîtrise de ces risques, des moyens mis en œuvre, et des modifications apportées à ces dispositifs, notamment pour tenir compte de l'évolution des activités et de la nature ou de l'importance des risques ;
- une synthèse des missions d'audit interne et externe réalisées au cours de l'exercice ainsi que, le cas échéant, des conclusions des contrôles diligentés par la CSBF, établie par le responsable de l'audit, retraçant les enquêtes effectuées, les insuffisances et anomalies relevées et les mesures correctrices prises ;
- le plan d'action envisagé dans ces différents domaines pour le prochain exercice.

**Article 27.-** Le responsable de l'audit interne doit être immédiatement saisi des incidents susceptibles de se traduire par des pertes significatives pour l'établissement ou révélateurs de lacunes sérieuses dans le dispositif de contrôle des risques.

Le responsable de l'audit doit communiquer à l'organe exécutif toutes les anomalies ou irrégularités relevées ainsi que les recommandations y afférentes avant la présentation du rapport annuel stipulé à l'article précédent.

## **TITRE V - DISPOSITIONS FINALES**

**Article 28. -** Les établissements de crédit adressent chaque année au Secrétariat Général de la Commission de Supervision Bancaire et Financière et à la Banque Centrale, en annexe à leurs documents de fin d'exercice et pour la première fois à l'arrêté des comptes de 2000, le rapport prévu à l'article 26. Pour les institutions financières mutualistes affiliées à un même organe central, ce dernier établit un rapport concernant l'ensemble du réseau.

**Article 29. -** Les établissements de crédit qui mettent en oeuvre des dispositions ou des procédures autres que celles prévues par la présente instruction pour assurer la prévention, le contrôle et la maîtrise de leurs risques mais dont

l'efficacité est jugée équivalente peuvent demander à la Commission de Supervision Bancaire et Financière l'autorisation de maintenir ces dispositions. La demande est étayée par une description détaillée du système mis en oeuvre et tous autres éléments d'appréciation utiles.

**Article 30.** - Les établissements de crédit pour lesquels le respect de certaines dispositions poserait des problèmes techniques devront soumettre à la CSBF les mesures transitoires envisagées pour pallier ces difficultés de manière acceptable. Au vu des justificatifs présentés, la CSBF pourra accorder un délai pour la régularisation de la situation.

*Fait à Antananarivo, le 10 Novembre 2000.*

**Pour la Commission de Supervision Bancaire et Financière,  
LE PRESIDENT,**

**Gaston RAVELOJAONA**

## **TABLE DES MATIERES**

### **REMERCIEMENTS**

### **LISTE DES ABREVIATIONS**

### **LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX**

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL THEORIQUE .....</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR ....</b>	<b>5</b>
Section 1 : Historique .....	5
Section 2 : Organisation.....	6
2.1    Caisse d'Epargne de Madagascar .....	6
2.1.1 Objectifs primaires .....	6
2.1.2 Objectifs secondaires.....	6
2.1.3 Perspectives .....	7
2.1.4 Structure .....	7
2.1.5 Organigramme.....	11
2.2    Direction du Contrôle Interne (DCI).....	13
2.2.1 Service de l'Audit Interne Orienté Métiers .....	14
2.2.2 Service de l'Audit Interne Orienté Gestion .....	14
2.2.3 Service du Contrôle de Gestion .....	15
2.2.4 Inspection .....	15
2.3    Environnement interne.....	15
2.3.1 Gestion du personnel .....	15
2.3.2 Politique de prise de décision .....	16
2.3.3 Gestion comptable .....	16
Section 3 : Produits .....	17
3.1    Livret d'Epargne ou LE .....	17
3.2    Compte Spécial Epargne ou CSE .....	18
3.3    Compte Spécial Retraite ou CSR.....	18
<b>CHAPITRE II : NOTIONS SUR L'OUTIL DE GESTION : « CONTROLE INTERNE » ...</b>	<b>20</b>
Section 1 : Objet et principes du contrôle interne.....	20
1.1    Contrôle interne des Institutions financières.....	20
1.2    Principes fondamentaux du contrôle interne.....	22
1.2.1 Principe d'organisation.....	22
1.2.2 Principe de séparation des fonctions .....	22

1.2.3 Principe d'intégration .....	22
1.2.4 Principe de bonne information .....	23
1.2.5 Principe de la qualité du personnel.....	23
1.2.6 Principe d'harmonie .....	23
1.2.7 Principe d'universalité.....	23
1.2.8 Principe d'indépendance .....	23
1.2.9 Principe de permanence.....	24
Section 2 : Dispositifs de contrôle .....	24
2.1 Prévention des risques.....	24
2.2 Contrôle permanent.....	25
2.3 Audit interne .....	25
<b>CHAPITRE III : AUDIT INTERNE EN TANT QU'INSTRUMENT DE VERIFICATION DU CONTROLE INTERNE.....</b>	<b>26</b>
Section 1 : Méthodologie d'audit interne .....	26
1.1 Définition de l'audit interne.....	26
1.2 Démarche de l'audit interne.....	27
1.2.1 Phase de préparation.....	27
1.2.2 Phase de réalisation .....	27
1.2.3 Phase de conclusion.....	27
Section 2 : Evaluation des risques inhérents à l'organisation.....	27
2.1 Identification et évaluation des risques.....	27
2.1.1 Risque de contrepartie .....	28
2.1.2 Risque de liquidité.....	28
2.1.3 Risque de prix .....	29
2.1.4 Risques opératoires.....	29
2.1.5 Risques techniques .....	29
2.1.6 Risques juridiques .....	29
2.2 Inspection .....	30
<b>DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEMES ET DES BESOINS DU CONTROLE INTERNE .....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR .....</b>	<b>32</b>
Section 1 : Non respect de certains principes fondamentaux du contrôle interne .....	32
1.1 Description défavorable de l'organisation .....	32

1.2	Circulation d'information incomplète.....	33
1.3	Complexité d'application du principe d'universalité.....	33
Section 2	: Situation de la Direction du Contrôle Interne face à la mutation .....	35
2.1	Ensemble d'équipe peu structuré .....	36
2.2	Plan d'audit interne en-cours de préparation et d'exécution .....	37
2.3	Problèmes au niveau du service du contrôle de gestion .....	38
Section 3	: Mise à jour non effectuée.....	38
3.1	Manuel de procédures et organigramme.....	38
3.2	Gestion des risques .....	39
<b>CHAPITRE II : IDENTIFICATION DES RISQUES ET DES DYSFONCTIONNEMENTS SELON L'APPROCHE D'AUDIT INTERNE.....</b>		41
Section 1	: Risques sur le système informatique .....	41
1.1	Menaces sur l'environnement du site informatique : destructions et pannes .....	42
1.2	Insécurités physiques des matériels informatiques .....	42
1.3	Menaces systèmes .....	43
Section 2	: Risques techniques.....	44
2.1	Erreur ou risque sur les traitements des opérations .....	44
2.2	Risque de malversation ou fraude .....	45
<b>CHAPITRE III : CAS DU CONTROLE INTERNE DU PRET AU PERSONNEL.....</b>		47
Section 1	: Problème organisationnel .....	47
1.1	Cumul de fonctions au service « prêts » .....	48
1.2	Procédure non mise à jour.....	48
Section 2	: Absence de gestion des risques.....	58
2.1	Risque de crédit.....	58
2.2	Risque de taux d'intérêt .....	58
Section 3	: Déficience sur le contrôle interne des garanties .....	58
3.1	Aucune comptabilisation des garanties.....	59
3.2	Risque de détournement de crédit .....	60
<b>TROISIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DU CONTROLE INTERNE.....</b>		62
<b>CHAPITRE I: RECOMMANDATION POUR UNE MEILLEURE ORGANISATION DE LA CEM .....</b>		63
Section 1	: Respect des principes fondamentaux du contrôle interne.....	63

1.1	Formalisation du schéma d'organisation .....	63
1.2	Adaptation et adaptabilité de l'organisation .....	64
1.3	Adoption d'un bon type de communication.....	64
Section 2 : Indication sur la structuration d'ensemble de la fonction du contrôle interne .....	65	
2.1	Perfectionnement de l'équipe d'audit .....	65
2.2	Coordination avec les autres services chargés du contrôle dans l'entreprise .....	66
2.2.1	Sécurité générale et sécurité des transactions.....	66
2.2.2	Contrôle de la qualité.....	67
2.2.3	Adoption de nouvelles dispositions.....	67
2.3	Meilleure rédaction des définitions des fonctions .....	67
2.3.1	Directeur du Contrôle Interne.....	68
2.3.2	Auditeur Senior .....	68
2.3.3	Auditeur confirmé .....	68
2.3.4	Auditeur Junior.....	69
2.4	Enrichissement de la fonction du contrôleur de gestion .....	69
Section 3 : Concrétisation des objectifs de la DCI .....	70	
3.1	Etablissement équitable des dossiers permanents.....	70
3.2	Renforcement des dispositifs de prévention des risques.....	71
Section 4 : Résultats attendus .....	71	
4.1	DCI disposant d'une équipe perfectionnée et d'un planning d'audit annuel .....	71
<b>CHAPITRE II: RECOMMANDATION SUR LE DISPOSITIF DE CONTROLE PERMANENT .....</b>	<b>73</b>	
Section 1 : Perfectionnement du système de gestion des risques .....	73	
1.1	Système de gestion des risques sur l'information comptable et financière .73	73
1.2	Système de gestion des risques informatiques .....	74
Section 2 : Maîtrise des différents risques .....	75	
2.1	Maîtrise des risques techniques .....	76
2.1.1	Sécurité physique.....	76
2.1.2	Installation d'un antivirus .....	77
2.1.3	Authentification des utilisateurs .....	77
2.2	Mise en place d'une politique de sécurité du système d'information.....	77

2.2.1 Identification des ressources.....	78
2.2.2 Identification des risques .....	79
2.2.3 Définition et mise en place des solutions .....	79
Section 3 : Résultats attendus .....	80
3.1 Tous les biens sauvegardés .....	80
3.2 Organisations et manuel de procédures adéquats et représentatifs de la situation actuelle .....	80
<b>CHAPITRE III : RECOMMANDATION SUR LE CONTROLE INTERNE DU PRET AU PERSONNEL.....</b>	<b>82</b>
Section 1 : Solution organisationnelle .....	82
1.1 Distinction des responsables du prêt.....	82
1.1.1 Prévention du risque de crédit .....	83
1.1.2 Prévention du risque du taux d'intérêt.....	84
1.2 Mise à jour du manuel de procédures .....	84
Section 2 : Renforcement du contrôle interne des garanties.....	86
2.1 Comptabilisation des garanties suivant le PCEC.....	87
2.2 Suivi de l'objet du crédit.....	89
Section 3 : Résultats attendus .....	90
3.1 CEM évoluée vers l'activité bancaire .....	90
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXES</b>	