



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTÉ DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET
DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAÎTRISE EN GESTION
OPTION FINANCES et COMPTABILITE



**CONTROLE INTERNE ET CYCLE DE TRESORERIE
A LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE**

Présentée par :

RAKOTOARIVELO Haingonirina

Sous l'encadrement de

Monsieur RAMARISON Dieudonné Elysée

Enseignant chercheur à l'université d'Antananarivo

Année universitaire : 2012-2013

Session : 11 Septembre 2014



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTÉ DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET
DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAÎTRISE EN GESTION
OPTION FINANCES et COMPTABILITE



**CONTROLE INTERNE ET CYCLE DE TRESORERIE
A LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE**

Présentée par :

RAKOTOARIVELO Haingonirina

Sous l'encadrement de

Monsieur RAMARISON Dieudonné Elysée

Enseignant chercheur à l'université d'Antananarivo

Année universitaire : 2012-2013

Session : 11 Septembre 2014

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier le Seigneur de nous avoir donné sa bénédiction, l'intelligence, la force et la santé tout au long de ce parcours.

Cet ouvrage n'a pas pu être réalisé que grâce à la collaboration de certaines personnes de bonne volonté. Nous voudrions, donc, témoigner notre gratitude la plus profonde et leur adresser, par la suite nos vifs remerciements, pour leur soutien, leur encouragement durant l'élaboration de ce présent livre de mémoire, plus précisément à:

Monsieur RAMANOELINA Armand Panja, Professeur Titulaire et Président de l'université d'Antananarivo, pour son éminente persévérance.

Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de Conférences et Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo, pour les différentes formations aptes à faire face au monde professionnel.

Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de Conférences et Chef de Département de GESTION qui nous a permis de soutenir ce mémoire. Veuillez accepter nos considérations les meilleures.

Monsieur RAMARISON Dieu Donné Elysée, Enseignant au Département Gestion et Encadreur Pédagogique pour avoir corrigé et dirigé ce mémoire et qui nous a honorée en acceptant de nous prodiguer ses conseils et ses suggestions malgré ses multiples obligations.

Tous les Enseignants auprès du département Gestion, pour le savoir qu'ils nous ont transmis tout au long de notre formation et aussi tous les Responsables administratifs au département Gestion de l'Université d'Antananarivo.

Et tous les membres du personnel de la CEM, notamment le service comptabilité qui nous ont aidées en procurant des informations et des documents nécessaires pour ce mémoire.

Enfin, un chaleureux remerciement à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement et à la réussite de ce travail.

Merci à tous !

RESUME

Cet ouvrage portant le thème « Contrôle interne et cycle de trésorerie à la recherche de la performance organisationnelle : cas de la CEM comporte : une introduction parlant des problèmes rencontrés actuellement partout dans le monde dont certains pays appliquent de nos jours le contrôle interne pour améliorer leur trésorerie et leur produit financier et la formulation des hypothèses, de la problématique et des objectifs du thème proposé, le développement est composé en trois parties. Tout d'abord il y a le matériel et la méthode, dont le premier parle des différents matériels utilisés lors de la réalisation de cette recherche tels que le clé USB, le dictaphone, l'ordinateur portable et le second parle des définitions du contrôle interne, du cycle de trésorerie et des questionnaires appliqués lors d'un interview tiré dans la revue de littérature et dans un site web, ensuite le résultat attendu ; comme son nom l'indique c'est le résultat de l'enquête des individus interrogés concernant les variables croisées. Ce sont les variables dépendantes y compris l'existence du flow chart, la fiabilité des documents commerciaux, l'efficacité opérationnelle et financière, le respect de règlements et contrat, la détection des risques sur les opérations comptables et enfin l'obtention des informations financières fiables et la variable indépendante est la maîtrise du risque financier et opérationnel. Et enfin les discussions et les propositions de solution. Cette dernière partie discute les résultats dans la seconde partie pour l'affirmation des hypothèses et les recommandations apportées pour améliorer le contrôle interne et le cycle de trésorerie. Et pour finir la conclusion est le résumé des trois grandes parties.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I. MATERIELS ET METHODES	6
CHAPITRE I. MATERIELS	6
Section 1. Présentation de l'entreprise étudiée.....	6
Section 2. Matériels utilisés lors de l'étude.....	10
Section 3. Documents utilisés lors de l'étude	11
CHAPITRE II. METHODES	17
Section 1. Méthode de collecte des données	17
Section 2. Méthode d'analyse et traitement des données.....	18
Section 3. Limites et chronogramme des activités menées	19
PARTIE II. RESULTATS ATTENDUS	22
CHAPITRE I. RESULTATS D'ENQUETE SUR L'EFFICACITE DE CONTROLE INTERNE	22
Section 1. Existence de flow-chart (procédures).....	22
Section 2. Fiabilité de documents commerciaux.....	24
Section 3. Efficacité opérationnelle et financière.....	25
CHAPITRE II. RESULTATS D'ENQUETE SUR LA MAITRISE DU CYCLE DE TRESORERIE.....	27
Section 1. Respect des lois et règlements.....	27
Section 2. Détection des risques sur les opérations comptables	28
Section 3. Obtention des informations financières fiables (Banque et caisse).....	29
PARTIE III. DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DES SOLUTIONS	32
CHAPITRE I. DISCUSSIONS DES RESULTATS SUR L'EFFICACITE DU CONTROLE INTERNE	32
Section 1. Analyse des circuits et documents commerciaux.....	32
Section 2. Discussions de l'efficacité des opérations financières	36
CHAPITRE II. DISCUSSIONS DES RESULTATS SUR LA MAITRISE DU CYCLE DE TRESORERIE.....	37
Section 1. Discussions des procédures et de système des détections des risques	37
Section 2. Discussions sur la qualité d'informations financières obtenues.....	40
CHAPITRE III. ANALYSE A L'AIDE DES FFOM	42
Section 1. Analyse des forces et faiblesses constatés.....	42
Section 2. Analyse des opportunités et menaces.....	43
CHAPITRE IV. PROPOSITION DES SOLUTIONS.....	45

Section 1. Mise en place de manuel de procédures	45
Section 2. Amélioration du système de paiement	46
Section 3. Mise en œuvre d'un système d'évaluation efficace du contrôle interne	46
Conclusion du troisième partie.....	48
CONCLUSION.....	49

LISTE DES ABREVIATIONS

%	: Pourcentage
AR	: Ariary
BC	: Bon de Commande
BEM	: Bon d'Entrée en Magasin
BL	: Bon de Livraison.
BP	: Boîte Postale
BS	: Bon de Sortie
CEM	: Caisse d'Epargne de Madagascar
DA	: Demande d'Achat
DAF	: Directeur Administratif et Financier
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FS	: Fiche de Stocks
RAF	: Responsable Administratif et Financier
SARL	: Société à Responsabilité Limitée
SWOT	: Strenght Weaknesses Opportunities Theats
DCI	: Directeur du Contrôle Interne
USB	: Universal Serial Bus

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 01 : Logique d'analyse S.W.O.T	19
Tableau n° 02 : Chronogramme des activités menées.....	20
Tableau n° 03 : Appréciation d'existence de bon de commande	22
Tableau n° 04 : Appréciation d'existence de bon de sortie.....	23
Tableau n° 05 : Répartition des données obtenues concernant la maîtrise du risque financier et opérationnel et l'existence du flow chart	24
Tableau n° 06 : Répartition des données obtenues concernant la maîtrise du risque financier et opérationnel et la fiabilité des documents commerciaux	25
Tableau n° 07 : Répartition des données obtenues sur la maîtrise du risque financier et opérationnel et son efficacité.....	26
Tableau n° 08 : Répartition des données obtenues sur la maîtrise du risque financier et le respect de règlement et contrats	27
Tableau n° 09 : Répartition des données obtenues sur la maîtrise du risque financier et les détections des risques sur les opérations comptables.....	29
Tableau n° 10 : Résultat d'enquête sur la banque	30
Tableau n° 11 : Résultat d'enquête sur la caisse	30
Tableau n° 12 : Répartition des données obtenues sur la maîtrise du risque financier et l'obtention des informations financières fiables	31
Tableau n° 13 : la récapitulation des différentes variables croisé dans cette partie.	31

INTRODUCTION

Les récents scandales financiers à travers le monde entier¹ et en particulier le continent Africain ont porté un éclairage nouveau sur les pratiques du contrôle interne. Défini comme étant « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise », il vise à s'assurer que les activités effectuées par les opérationnels sont exécutées conformément aux procédures établies. Dans ce pays, le contrôle interne a connu une explosion sans pareil, dans le secteur de la micro finance. Cet essor est le reflet de la confiance qu'a la population et spécialement les clients de ce secteur, face à une reprise de l'économie, les opérations devenant de plus en plus complexes (la collecte de l'épargne, l'octroi des crédits, le virement inter agences, etc.). Depuis quelques années, une crise financière persiste dans le monde entier. De ce fait la plupart des nations rencontrent des problèmes comme des crises politiques voire économique. De ces différentes crises la dernière touche l'entreprise c'est pourquoi elle cherche des moyens qui lui permettent de continuer son exploitation, d'assurer sa survie, d'être toujours compétitifs et efficiente dans son secteur. Le renforcement des différents contrôles appliqués au sein d'elle, la maîtrise de risque qui est un grand souci pour toute entreprise et la gestion des portefeuilles sont en général les mesures prise. Parmi ces différents contrôles le contrôle interne prend une place importante du fait qu'il s'occupe de plusieurs cycles qui constituent l'activité dans l'entreprise : achat /fournisseurs ; vente/clients ; production/stocks, paie /personnels, trésorerie et immobilisations de même pour informations. Parmi ces différents cycles notre étude s'intéresse sur la partie vente parce qu'elle constitue non seulement le portefeuille ou le chiffres d'affaires de tout type d'entreprise mais aussi une fonction qui mérite plus d'attention du fait qu'elle est sensible au vol et fraude. Le contrôle interne est envisagé comme un dispositif dans une entreprise, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adaptés à chaque entreprise, qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations, à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

En plus, les opérationnels devraient avoir l'obligation légale et morale de gérer tout, en reflétant la confiance, non seulement de la direction, mais aussi et surtout de leur clientèle ; cela avec prudence dans la gestion courante des opérations, en minimisant les risques possibles et cela ne peut être réalisé que par un système du contrôle interne efficient.

¹ M. ROUACH et G.NAULLEAU, « le contrôle de gestion bancaire et financier », 3^e édition, Paris, 2000

Si plusieurs institutions de micro finance sont en train de naître et de croître, d'autres sont par contre en train de fermer leurs portes. Plusieurs raisons, selon les observateurs avertis, seraient à la base de cette fermeture entre autres : la gestion opaque, le détournement, le manque d'un dispositif de contrôle interne efficient, etc. En plus de cela, le marché de micro finance congolais en plein essor et qui fait parler de lui-même, au regard de son intervention remarquable dans le secteur socio-économique de la population congolaise devrait, en vue d'assurer une transparence, mettre beaucoup d'accent sur le contrôle interne, non seulement parce qu'il enregistre des opérations complexes, mais aussi et surtout des risques éventuels auxquels il est exposé existant.

En réalité, la conception et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne font partie des attributions de la Direction Générale dans une entreprise. Le personnel quant à lui est en charge du fonctionnement et de la surveillance du dispositif. L'évaluation du dispositif en lui-même est du ressort des cadres financiers et des contrôleurs internes. **Ce dispositif de contrôle interne** vise plus particulièrement à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale, le bon fonctionnement des processus internes de l'entreprise, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs et la fiabilité des informations financières. Il peut améliorer la tenue de la trésorerie d'une entreprise si ces lois et règlements sont respectés. Malgré cela, des risques peuvent être toujours identifiées, c'est pourquoi l'entreprise évalue en avance leur impact en cas de survenance. En vue de passer rapidement en revue des risques classiques d'un domaine ou d'un processus, le questionnaire de contrôle interne constitue une base pratique pour revoir les fondamentaux de contrôle interne à la recherche de la performance, non seulement la trésorerie mais aussi l'organisation générale de l'entreprise. Il s'agit de la politique définie, connue et appliquée, de la séparation des fonctions, de la réalité des informations, des pistes d'audit, des manuels de procédures. Compte tenu du fait que les risques soient partout et que leurs conséquences concernent l'humanité tout entière, le contrôle interne dans sa veille des risques, doit pouvoir cibler, identifier, évaluer, classer (organiser), piloter et maîtriser les activités et les opérations correspondantes au sein d'une entreprise. Cependant, **le contrôle interne et le cycle de trésorerie** qui est l'objet de notre étude, regroupe toutes les activités relatives aux ventes, depuis le décaissement jusqu'à l'encaissement, soit à la banque et soit à la caisse².

En effet, **Comment l'entreprise arrive-t-elle à découvrir la performance organisationnelle à l'aide du cycle de trésorerie au sein d'elle par le biais du contrôle interne?**

² COLLINS / VALIN (Lionel, Gérard), « Système de contrôle interne, aspect financiers, opérationnels et stratégiques », 4^{ème} édition, Dalloz, Paris, Année 2002., pages 100s

C'est la raison pour laquelle le thème de mémoire intitulé : « **Contrôle interne et cycle de trésorerie à la recherche de la performance organisationnelle : Cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM)** » a été choisi.

L'objectif global consiste à **prouver l'utilité de contrôle interne dans le cycle de trésorerie qui participera à la fiabilité et l'intégrité des informations financières et sauvegardera la performance de l'entreprise**. Pour spécifier cet objectif, les objectifs spécifiques sont présentés ci-après avec les hypothèses correspondantes.

Tout d'abord, **le premier objectif spécifique** est de démontrer que l'application de contrôle interne peut soutenir la protection, la sauvegarde du patrimoine, la gestion rigoureuse, l'efficacité des activités et l'amélioration des performances d'une entreprise. Cela conduit à la vérification de l'hypothèse suivante : **La maîtrise du contrôle interne entraîne la protection du patrimoine et l'efficacité des activités (performante) de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM)**.

Ensuite, **le second objectif spécifique** est de montrer que le bon cycle trésorerie assure la disponibilité (caisse et banque) et la performance des activités au sein d'une entreprise. Cela implique aussi l'hypothèse suivante : **Le bon cycle de trésorerie dépend de la bonne gestion de la caisse et banque de la CEM**.

Ces hypothèses sont définies comme étant une réponse provisoire à une question en étude que se pose un chercheur. Ainsi, il faut postuler qu'il existerait un certain nombre de mécanismes (procédures) qui ne permettraient pas à tout le personnel de bien apprécier la qualité du contrôle interne de la CEM par intermédiaire de la direction financière.

Fruit de l'œuvre humaine, il faut penser que le dispositif mis sur pied aurait ses forces et faiblesses et, sur base de cela, des propositions seront fournies au dirigeant de la société. Le dispositif du contrôle interne augmente l'assurance contre les risques d'une gestion opaque des affaires, contribue à l'efficacité et à l'efficience des utilisations des ressources de l'entreprise.

Le choix de ce sujet est motivé par un souci majeur d'apporter des éclairages sur un certain nombre de volets de cet outil moderne de management, pour permettre aux opérationnels dans ce secteur d'avoir une idée sur la manière dont ils devront apprécier leurs dispositifs du contrôle interne dans le cycle de trésorerie, afin de prévenir les risques éventuels sur le plan financier au sein de la CEM. Donc, ce travail présente un intérêt particulier à tout chercheur, car selon le cas, il se veut de présenter plusieurs notions sur le contrôle interne, d'une part, sur achat (Caisse et banque) et d'autre part, sur vente (Caisse et

banque) et, celui qui voudrait centrer son étude sur le cycle trésorerie pourrait s'inspirer de ce travail dans le cas échéant.

Après avoir analysé et évalué le contrôle interne et le cycle de trésorerie dans la CEM, à cet effet, des résultats seront attendus sur l'optimisation des opérations et la maîtrise des activités. Le premier permet d'identifier la fiabilité de la circulation des documents commerciaux et l'efficacité opérationnelle et financière de l'entreprise. Le deuxième permet de maîtriser les lois et règlements, la détection des risques sur les opérations comptables et l'obtention des informations financières fiables, notamment à la banque et caisse.

Pour mener à bien notre étude, nous adoptons comme méthodologie de la recherche : la documentation durant laquelle nous faisons une étude bibliographique (lectures des livres), la recherche des données sur internet, la lecture des cours théoriques et mémoires de fin d'études ayant une liaison avec le thème; les méthodes d'enquête par questionnaire au sein de la CEM avec le responsable concerné. Il s'agit du responsable du contrôle interne et du responsable de vente, en vue de connaître d'une part le processus de vente et les conditions y afférentes ; et le contrôle interne mis en place, au sein de la CEM. Pour cela, nous avons élaboré en avance un questionnaire contenant des questions fermés et des questionnaires à choix multiples et même ouvertes.

L'objectif du choix est d'éviter d'obtenir une réponse vague qui est un des problèmes pour l'exploitation des données, et aussi pour ne perdre pas de temps au classement de réponses après l'enquête et même les informations obtenues sont tous nécessaires pour l'étude.

L'enquête doit être exhaustive mais ceci ne peut pas être possible du fait que certains employés refusent de répondre aux questions car cela perturbe leur travail, et d'autres ne sont pas très ouverts ; de ce fait l'échantillon est limité.

Mais malgré ces obstacles, nous avons pu obtenir quand même les données nécessaires à notre étude. Pour compléter cela nous procédons également une lecture des rapports de stage et une consultation du site de l'entreprise La lecture est en fait limitée car le personnel de l'entreprise n'a pas du temps pour faire la recherche de ces documents. En plus de cela, nous avons pris aussi les documents mis à notre disposition au sein de l'entreprise au cours du passage pour connaître les différentes activités effectuées par la société CEM car la mission du contrôle interne ayant une liaison directe aux activités de l'entreprise.

A part ces deux méthodes nous effectuons également une observation non participante car cela nous permet de voir la réalité des phases de travail à suivre en matière de vente. Nous

allons opter la méthode statistique pour l'analyse et le traitement des données. Pour cela nous avons utilisé la formule de corrélation et d'autres formules pour bien fonder notre choix. Les outils informatiques utilisés sont le MS office, MS Excel.

Ce travail comprend trois grandes parties, **la première** présentera les matériels et les méthodes pour la réalisation de ce mémoire au sein de la CEM. Cette partie se subdivise en deux grands chapitres. Le premier chapitre concerne les matériels utilisés lors de l'étude. Il s'agit de la présentation de la société étudiée et des documents et matériels utilisés lors de la recherche. **Le deuxième** chapitre sera consacré aux « résultats de l'étude ». Il se subdivise en deux sections à savoir les résultats d'enquête sur l'application de contrôle interne au sein de la CEM et les résultats d'enquête de contrôle interne dans le cycle de trésorerie. **Enfin**, la troisième partie discutera les résultats obtenus dans la deuxième partie. Il recommandera aussi les points faibles et les menaces au cours de l'analyse du système de contrôle interne dans le cycle de trésorerie au sein de l'entreprise.

Et pour parachever cette étude **une conclusion générale** est présentée ; où il y a non seulement la réponse explicite de la problématique mais aussi le résumé de cette investigation et même de pousser encore plus loin l'étude vers un contexte plus large ; est très important. Ces différentes phases expriment donc l'organisation générale de la démarche pour que cette étude puisse atteindre son but. Toutes ces successions des étapes vont permettre d'acquérir les connaissances nécessaires pour le contrôle interne et le cycle de trésorerie, c'est à dire entre la première et seconde hypothèse.

Ainsi il est maintenant opportun de découvrir le premier chapitre de cet ouvrage qui est « **les Matériels et Méthodes** ».

PARTIE I. MATERIELS ET METHODES

Cette partie est consacrée à la partie descriptive concernant les matériels et méthodes. La première section est relative à la présentation de la Caisse d'Epargne de Madagascar. En ce qui concerne cette section, il s'agit des matériels à mettre en place pour collecter des données (primaires et secondaires) au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) ; des matériels et des documents utilisés lors de la recherche afin d'obtenir des informations fiables et performantes sur le contrôle interne. La deuxième section présentera la méthodologie qui concerne les matériels et la méthodologie de la recherche.

Pour les matériels, il s'agit ici comme matériels le questionnaire, le dictaphone et l'informatique pour mémoriser les réponses des personnes interrogées au cours de l'interview. Et pour les documents, il s'agit des ouvrages généraux, c'est-à-dire la théorie générale du contrôle interne et aussi les informations au sein de l'entreprise étudiée. Pour ce faire, des questions fermées seront utilisées avec des réponses prévues et des questions ouvertes afin d'obtenir aussi bien des informations quantitatives que qualitatives. A ce sujet, les questions ouvertes en effet ont l'avantage de laisser à l'individu la liberté de s'exprimer comme il veut, de formuler à sa guise son opinion en réponse à la question posée.

Pour la méthodologie de la recherche, il est nécessaire de mettre en place une méthode de collecte des données. Ensuite, les données obtenues seront traitées à l'aide des outils informatiques, c'est-à-dire de MS office/ Excel ou bien des outils statistique à l'aide de la moyenne, de la variance et de l'écart-type. Ce dernier est basé sur la détermination des variables et des effectifs. Enfin, l'approche et les outils théoriques portant sur le thème de contrôle interne au sein d'une institution feront l'objet d'un rappel.

CHAPITRE I. MATERIELS

Ce chapitre exposera les matériels utilisés lors de la recherche. Il s'agit de l'entreprise étudiée, c'est-à-dire la Caisse d'Epargne de Madagascar, de questionnaire, de dictaphone, de flash et de CD Room. Il s'agit aussi des documents comme la théorie générale du contrôle interne et les informations au sein de la CEM.

Section 1. Présentation de l'entreprise étudiée

Ce paragraphe présentera l'historique et la justification du choix de la zone d'étude, les activités, les missions et les objectifs de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

1.1 Historique et justification du choix de la zone d'étude

La Caisse d'Epargne de Madagascar ou CEM est une Société Anonyme faisant partie des institutions financières et est régie par la législation bancaire. Elle est la plus ancienne institution financière pratiquant le volet d'épargne.

Afin de mieux connaître le fond de l'étude, il est important de savoir avant tout le grosso modo de l'entreprise que nous allons poser comme une base de l'étude. Dans cette section, l'historique va nous faire connaître l'évolution de la CEM ; nous retracerons aussi ses organisations, ses activités ainsi que ses produits.

1.1.1. Historique

Il y a déjà 93 années que la CEM avait existé, une période durant laquelle elle a évolué sur le plan commercial qui l'a forcément obligée à changer de statut juridique et de structure. Elle a également évolué en matière de partenariat tout en remplissant sa mission. Ces quelques dates marquent des événements significatifs que la CEM a traversés. Créée en 1918, la Caisse d'Epargne de Madagascar était un Etablissement Public à caractère Administratif. A cette époque, qui était encore une époque de colonisation, elle a été rattachée à la Caisse d'Epargne de France comme sa branche et fonctionnait comme unité de service de la Poste. Elle ne jouissait pas encore d'autonomie financière, ni de patrimoine propre. Elle était à vocation sociale et son objectif consistait à assurer la collecte des épargnes et faire fructifier l'épargne collectée au bénéfice des épargnants.

Au moment où Madagascar quittait la zone « Franc » en 1975, l'Etat Malagasy a repris la gestion des établissements et des institutions qui ont été encore administrés par la France. Et c'était la Caisse de Dépôt et Consignation (CDC) malagasy du Trésor Public qui a remplacé la CDC Française et a assuré la gestion des fonds collectés par la CEM.

Pour une amélioration de gestion et d'activité, la CEM a fait l'objet de divers statuts et d'appellations et devenait un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) d'après le décret N°85-061 promulgué le 06 Mars 1985. Elle était alors sous tutelle du Ministère des Postes et Télécommunication sur le plan technique et le Ministère des Finances et du Budget sur le plan financier. En effet, la CEM avait une autonomie de gestion et un budget indépendant. Bien qu'elle soit fonctionnellement indépendante, ceci lui avait causé quelques instabilités. Par conséquent, elle réclamait le renouvellement de son statut d'EPIC.

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

La loi 95-019 portant transformation de la CEM en société anonyme a été instituée le 18 Septembre 1995. Ce nouveau statut libère la CEM du dépôt de fonds au Trésor et l'enlève aussi de la tutelle de deux ministères précités. Ce statut va de ce fait lui donner une autonomie, non seulement du point de vue juridique mais aussi sur le plan de gestion administrative et financière. Cependant, le décret d'application n'ayant pas encore été promulguée, la CEM resta en période de transition entre son statut d'EPIC et sa structuration raison pour laquelle les produits offerts restaient toujours les mêmes.

La CEM est devenu membre de « l'Institut Mondial de la Caisse d'Epargne » ou « IMCE » en 1996 d'où le produit Compte Spécial Epargne a été offert. Western Union, l'une des plus grandes institutions financières a signé l'accord de représentation le 20 Novembre 1997. Il est important de souligner que cette société américaine a conquis le marché en développant le système de transfert d'argent le plus rapide et le plus fiable. La CEM a été choisie pour la représenter à Madagascar en tant que connaisseur du marché et impliquée dans la qualité et le service. Elle avait détenu le plus grand nombre d'agences de la Western union à Madagascar c'est pourquoi elle a commencé à la représenter le 02 Aout 1998. Les placements Bon de Trésor par adjudication ou « BTA » a été permis en 1997.

La loi 95-019 a été abrogée et la loi n°2001-001 portant sur la mise en place de la Société Anonyme Caisse d'Epargne de Madagascar SA a aussi été promulguée le 14 juin 2001. Le produit Spécial Retraite a ainsi été créé. La poste a cessé de représenter commercialement la CEM le 01 juillet 2001. Le décret d'application n°2002-1553 de la loi 2001-001 était sorti le 03 Décembre 2002. Le nouveau Directeur Général a été nommé et le Conseil d'administration « CA » a aussi été validé le 05 Septembre 2003. Un nouvel organigramme a été mis en place en Février 2004. Les procédures de transformation de la CEM en Société Anonyme ont été entamées. Ainsi, elle devient une agence d'exécution dans le cadre du projet Finance du programme Millenium Challenge Account « MCA » en juillet 2006. Un nouveau logiciel bancaire « CGB » a été mis à la disposition de la CEM dans le cadre de la coopération avec le MCA. En août 2010, la CEM a déposé une demande d'agrément auprès du CSBF afin de devenir une banque territoriale³.

³ Brochure au sein de la CEM, Année 2012

1.1.2. Justification du choix de la zone d'étude

Un des principes de base de chaque étude consiste en la connaissance du marché et de son secteur d'activité.

Nous avons choisi la capitale pour mener notre étude car nous pouvons constater que presque toutes les grandes entreprises se trouvent à Antananarivo. Ce qui nous a amenés à opter pour la CEM comme zone d'étude du fait que :

- premièrement, elle figure parmi les institutions financières plus anciennes.
- deuxièmement, elle jouit déjà d'une grande notoriété envers le public, les clients accordant déjà une grande confiance en ses services.
- troisièmement, elle nous permet d'avoir beaucoup d'informations sur le contrôle interne, même ce dernier est confidentiel.

1.2 Activités, missions et objectifs

Ce sous paragraphe exposera les activités, les missions et les objectifs de la CEM. Nous allons présenter en premier lieu les activités de l'entreprise.

1.2.1. Activités

L'activité initiale de la CEM SA sera celle d'un Etablissement Public à caractère industriel et commercial (EPIC-CEM), à savoir : la promotion de l'épargne individuelle et l'éducation à l'épargne ; la mise à disposition du public d'une gamme de services financiers ; la participation aux marchés financiers et d'une manière générale, la contribution au développement économique et social du pays.

1.2.2. Missions de la CEM

Il existe deux types de missions assurées par la CEM, à savoir la mission sociale et la mission commerciale. La mission sociale est de fournir des services financiers abordables à un nombre important de personnes à faible revenu afin de les aider à améliorer leurs conditions de vie. La mission sociale expose à des risques importants si les groupes cibles ou les parts respectives de clientèle ne sont pas bien définies, et si des mécanismes de suivi ne sont pas mis en place pour assurer une meilleure adéquation des services financiers fournis aux besoins réels de leur clientèle actuelle et potentielle.

La mission commerciale est de fournir des services financiers de manière à permettre à l'organisation d'être pérenne et de devenir autosuffisant. Il existe des fois un conflit entre la

mission sociale et la mission commerciale. Par exemple, si l'offre de crédit est assez importante, la durabilité peut être facilement affectée.

Or, il se pourrait que la raison d'être de la mission sociale, qui est de fournir des services financiers à la couche de population à faible revenu et difficile à atteindre, qui demande le plus souvent de petits crédits, soit affaiblie.

Le défi pour la CEM est de réaliser, en permanence, l'équilibre entre les missions sociale et commerciale pour atteindre son but final.

1.2.3. Objectifs de l'entreprise

L'objectif principal de la CEM est d'augmenter la prestation d'épargne aux agents économiques vulnérables, exclus du système bancaire classique, en vue de leur permettre de réaliser des activités génératrices de revenus, de créer des emplois et ainsi de lutter contre la pauvreté. Pour cela, le client type de la CEM est une personne dont les revenus sont faibles et qui n'a pas accès aux institutions financières formelles faute de pouvoir remplir les conditions exigées par ces institutions (documents d'identification, garanties, dépôt minimum etc.). Dans les zones rurales, ce sont souvent de petits paysans ou des personnes possédant une petite activité de transformation alimentaire ou un petit commerce. En revanche, dans les zones urbaines, la clientèle est plus diversifiée. Il s'agit des petits commerçants, des étudiants, prestataires de services, artisans, vendeurs de rue, etc.

Section 2. Matériels utilisés lors de l'étude

Ce paragraphe présentera les matériels utilisés lors de la recherche. Il s'agit du questionnaire posé aux employés de l'entreprise (feuille réponse), de dictaphone, flash et cd room. Cependant, pour mieux appréhender et de valoriser les résultats de ce mémoire, il est indispensable d'identifier les matériels utilisés durant le travail de recherche et permettant d'obtenir des informations fiables.

2.1 Questionnaire et dictaphone

Le questionnaire est l'ensemble des questions posées contenant de l'hypothèse concernant du contrôle interne et de cycle de trésorerie. Elles peuvent être des questions fermées ouvertes et même à éventail de réponses. L'utilisation de ce matériel nous facilite le travail et nous gagne de temps du fait qu'on n'enregistre ou ne note plus les informations, il nous suffit de cocher les cases correspondantes à la réponse choisi par l'enquêté, cela évite également l'obtention des réponses vagues et même hors sujet car certains des gens ont plutôt

tendance à exprimer leur opinion à l'égard de la personne, plutôt que leur opinion personnelle sur le problème évoqué.

De plus, le choix de cela a aussi pour but de bien réfléchir à la pertinence et à la fiabilité des informations, et à savoir le lien entre l'objet d'étude et les hypothèses à tester. Tandis que **le dictaphone** est un matériel d'enregistrement (dictaphone) a été utilisé pendant l'entretien avec les responsables de l'entreprise pour mémoriser les informations obtenues. L'utilisation de ce matériel permet d'enregistrer d'autres interprétations concernant les points de vue de l'interlocuteur lors de l'enquête. En plus, par le biais de ce dictaphone, nous avons l'avantage d'avoir plus de renseignement non défini dans le questionnaire qu'on peut exploiter pour compléter les informations obtenues.

2.2 Flash et CD Room

Ces deux matériels sont très utilisés pour le tirage des données sur internet, ils permettent aussi de stocker les données et d'en avoir à notre disposition.

Section 3. Documents utilisés lors de l'étude

Ce paragraphe présentera les approches théoriques portant sur le contrôle interne, le cycle de trésorerie (banque et caisse) et les informations au sein de l'entreprise étudiée. Pour le réaliser, nous allons présenter en premier lieu le contrôle interne.

3.1 Théorie générale du contrôle interne et du cycle de trésorerie

Ce sous paragraphe présentera la théorie générale du contrôle interne et du cycle de trésorerie, c'est-à-dire la situation de la caisse et banque de l'entreprise.

3.2 Contrôle interne

Le contrôle interne paraît comme un instrument incontournable à la maîtrise des risques. Cependant, son efficacité réside de la mise en place d'un certain nombre de dispositifs. Nous aborderons dans cette section la définition du contrôle interne, objectifs, ces dispositifs avec une spécificité accordée au cycle ventes/clients.

3.2.1. Définition

Les définitions du contrôle interne sont multiples mais on retient les deux définitions ci après.

- Le contrôle interne peut être défini comme « l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de

l'information ; d'autre part, l'amélioration des performances ». Il se caractérise par la mise en place, au sein de l'entreprise, d'un système d'organisation, de méthodes et procédures garantissant la pérennité de cette dernière.

- Le contrôle interne est « l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités ». Ces politiques impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables ; et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables.

3.2.2. Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs spécifiques. Cet objectif général est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Les objectifs identifiés par l'Ordre des Experts-comptables se regroupent sous quatre rubriques, à savoir de la protection du patrimoine ou sécurité des actifs, de la fiabilité et intégrité des informations ou qualité des informations, de respect des lois, règlements et contrats ou respect des directives et de l'efficacité et efficience des opérations ou optimisation des ressources.

3.2.3. Dispositifs de contrôle interne

Nous pouvons regrouper sous six rubriques, l'ensemble des dispositifs de contrôle interne que chaque manager doit s'attacher à mettre en place. Il en existe d'autres mais tous retiennent à peu près les mêmes critères. Au cours de chaque mission d'audit, les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnements ou erreurs relevés par l'auditeur trouveront toujours leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place par le responsable. Il est donc indispensable que les managers en aient une connaissance précise, tout comme les auditeurs internes qui auront à les apprécier. Ces dispositifs peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes, à savoir les objectifs, les moyens, le système d'information, l'organisation, les procédures et la supervision. Ces dispositifs en nombre fini et regroupés donnent au contrôle interne sa cohérence. Rappelons que le cadre ainsi présenté n'est pas le seul possible. Il existe d'autres regroupements, mais nous retrouvons fondamentalement les mêmes notions, l'important est qu'il y en ait un.

3.2.4. Approches d'évaluation du contrôle interne

Deux types d'approches existent pour l'évaluation du contrôle interne au sein d'une entité, à savoir de l'approche par les contrôles et de l'approche par les risques.

- Approche par les contrôles : Selon cette approche, les évaluations portent sur le système de contrôle interne et sont concentrées sur les activités de contrôle ; le rapport de l'évaluation met l'accent sur l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne, et les résultats de l'évaluation renvoient à des contrôles supplémentaires ou des améliorations.

- Approche par les risques : Pour cette approche, les évaluations portent sur les risques et sont concentrées sur toutes les actions de maîtrise des risques, et les résultats de l'évaluation renvoient à la maîtrise des risques identifiés.

3.2.5. Principes de base de l'évaluation du contrôle interne

L'évaluation du contrôle repose sur un certain nombre de principes fondamentaux qui garantissent sa fiabilité, à savoir :

- La séparation des fonctions et des tâches incompatibles : dans une organisation, pour une tâche donnée, aucune personne ne doit remplir plus d'une fonction entière.
- La définition des responsabilités : à chaque membre du personnel est assigné un certain nombre de responsabilités qu'il doit honorer concernant l'exécution de ses tâches.
- Le contrôle réciproque des tâches : il s'agit de passer en revue les travaux effectués par son prédécesseur à chaque niveau d'un processus. Le contrôle par le chef d'entreprise : ce contrôle doit être effectué personnellement par le chef d'entreprise sur le déroulement de la répartition des tâches.

3.2.6. Démarche d'appréciation du contrôle interne

L'appréciation du contrôle interne se déroule en deux étapes :

- a) Appréciation de l'existence du contrôle interne : cette étape consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les différents contrôles manuels et / ou informatiques mis en place au sein de l'entreprise.

- b) Appréciation de la permanence du contrôle interne : cette étape consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles internes afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée.

3.2.7. Acteurs du contrôle interne

On pourrait facilement croire que le contrôle interne est l'affaire des dirigeants de l'entreprise, mais c'est : ce dispositif doit concerner toutes les personnes de l'entreprise (dirigeants et salariés) pour être efficace.

Les dirigeants sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société.

Les salariés doivent avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été assignés.

3.3 Cycle de trésorerie

L'ensemble des entrées et des sorties d'argent d'une entreprise appelé « **trésorerie** » et le rythme d'entrée et de sortie d'argent appelé aussi « **cycle de trésorerie** » détermine la complexité de la gestion financière. Donc, le service est chargé de la collecte des paiements effectués par les clients (en espèce ou par chèque), il lui est aussi assigné le suivi des créances et règlements clients par virement bancaire. Il sera question dans cette partie de définir les objectifs de ce cycle de trésorerie, de donner les aspects opérationnels et comptables du cycle.

Le cycle de trésorerie est régulier pour un salarié. Chaque mois, il perçoit un salaire avec lequel il devra couvrir ses dépenses mensuelles. Sa gestion financière est relativement simple puisque le salaire est fixe. Il aura donc une entrée d'argent mensuelle connue et fixe qui lui permet de faire des prévisions de sortie d'argent.

Au contraire, prenons par exemple le cas de paysan, c'est-à-dire qu'un paysan n'a ni une entrée ni une sortie d'argent fixes mais dispose de plusieurs sources de revenus et dépenses. Ses recettes et déboursés varient énormément selon le calendrier agricole et entraînent un cycle de trésorerie très irrégulier. Par conséquent, la gestion financière est plus compliquée pour un paysan.

Les objectifs du cycle de trésorerie (vente/client et achat/fournisseurs) sont regroupés en quatre catégories en se référant à ceux contrôle interne, à savoir l'optimisation des

performances et efficacité opérationnelle, la qualité des informations financière et non financières, le respect des lois et réglementations et la sécurité et sauvegarde des actifs.

3.3.1. Aspects opérationnels et administratifs du cycle vente

Les aspects opérationnels et administratifs comprennent l'ensemble des fonctions opérationnelles et procédures administratives d'amont en aval du cycle ventes/clients. Ces aspects vont de la définition de la politique de vente au suivi des créances / recouvrements. Dans les fonctions opérationnelles, il faut voir la fonction «politique de vente », « Budgétisation des ventes », « Agrément des clients », « Réception et acceptation des bons de commande », « Traitement de la commande », « Livraison de la commande », « Facturation », « Octroi d'avoirs aux clients ».

Il s'agit de fonction « Encaissement des règlements des clients », « Suivi des créances / Recouvrements ».

3.3.2. Aspects comptables du cycle vente

Le traitement comptable des opérations de vente est dicté par les principes comptables. Le cycle vente fait mouvoir plusieurs comptes ; diverses écritures comptables sont alors constatées et commencent de l'engagement des dépenses aux règlements définitifs des fournisseurs. Les fonctions comptables sont axées sur la fonction « Contrôle des factures de ventes », « Comptabilisation des factures de vente », « Comptabilisation des règlements clients » et « Suivi des comptes clients ».

3.4 Informations au sein de l'entreprise

Des recherches documentaires ont été effectuées. Ces documents se trouvent soit en interne et en externe de l'entreprise. Il s'agit des rapports et des mémoires ayant une affiliation avec la recherche et des archives au sein de la CEM). Cette technique est la plus importante, la plus difficile tout au long d'un processus qui a pour but d'embellir le travail en respectant toutes les règles procédurales qui peuvent servir de guide pour ceux qui en auront besoin.

Pour cela, il faut analyser et traiter les documents sur le contrôle interne afin de connaître leurs composantes, leurs caractéristiques et leurs principes fondamentaux et de mener des enquêtes à chaque poste de travail au sein de la CEM, notamment au service financier ; s'entretenir directement avec les responsables auprès de l'entreprise, surtout à la Direction financière en tant que base des opérations (versement et remboursement). En plus, il est nécessaire aussi de consulter les documents relatifs à la théorie générale sur le contrôle

interne et le cycle de trésorerie. En outre, il s'agit des connaissances et informations acquises au sein de la société CEM. Prenons par exemple les moyens de communication comme le téléphone fixe et mobile, le fax, le mail.

Les sources des données internes sont les états financiers certifiés par l'expert-comptable ou le centre fiscal et le dirigeant de l'entreprise, les fiches des stocks, les fiches des clients, les fiches des fournisseurs, les relèves bancaires,... Tandis que les sources des données externes sont le statut de l'entreprise, la carte d'immatriculation des contribuables (CIC) certifiée par le chef du centre fiscal, la carte statistique certifiée par le chef de division de la statistique. De plus, toutes les factures au sein de la société CEM sont des données secondaires pour la réalisation de ce mémoire. Ces factures sont riches des informations, notamment quantitatives et nous permettent de traiter facilement en données statistiques. Prenons comme exemple : la facture d'achat, la facture des ventes et les factures diverses et aussi les fiches de stocks.

CHAPITRE II. METHODES

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons montrer la méthodologie effectuée pendant notre recherche pour pouvoir vérifier nos hypothèses. Nous exposerons d'abord la méthode de collecte de données proprement dit. Ensuite, nous présenterons la méthode d'analyse et le mode de traitement statistique, après les limites de l'étude. Et enfin, nous dresserons le tableau qui présente le chronogramme des activités menées correspondantes. Pour ce faire, nous allons voir tout de suite la méthode d'enquête utilisée lors de notre recherche.

Section 1. Méthode de collecte des données

La réalisation d'une enquête est un exemple de production technologique tertiaire. Le produit final, c'est le rapport d'investigation effectué au sein de l'entreprise enquêtée. Quelque soit le support, c'est un ensemble d'informations qui ont été collectées, analysées ou traitées, représentées. Comme toute production technologique, la réalisation d'une enquête doit obéir à une démarche cohérente et logique

1.1 Type d'enquête utilisée

Le type d'enquête utilisé est proposé sous de questionnaire, c'est-à-dire les questions fermées, ouvertes et à éventail de réponse. A ce sujet, le questionnaire est l'une des techniques qui peut conduire notamment l'objet de l'étude des sources possibles de biais les plus importantes des informations. Comme on a vu dans la méthodologie, les trois types de questions sont tous utilisées, à savoir : les questions à éventail de réponse, les questions fermées et les questions ouvertes. Parfois, les gens auront plutôt tendance à exprimer leur opinion à l'égard de la personne, plutôt que leur opinion personnelle sur le problème évoqué. C'est pourquoi nous avons choisi les questions à éventail de réponses pour qu'ils puissent choisir tout simplement les réponses qui lui convient, ou de se positionner sur une échelle d'attitude. Le choix de cette forme de question a aussi pour but de bien réfléchir à leur pertinence et à leur fiabilité, et à savoir le lien entre l'objet d'étude et les hypothèses à tester. Pour les questions fermées, nous les avons utilisé afin d'aider l'interlocuteur de choisir une réponse exacte, ainsi que de lui orienter ses opinion sur les options proposées. De plus, nous avons l'avantage de recueillir immédiatement des informations voire même, nous avons gagné de temps. Mais par contre, il présente un inconvénient puisqu'il est défini dans un territoire limité. Et pour la dernière, la question ouverte, nous avons l'avantage de laisser à l'individu la liberté de s'exprimer comme il veut, de formuler à sa guise son opinion en réponse à la question posée.

1.2 Observation et documentation

L'observation peut être définie comme une descente sur terrain pour voir et analyser les faits réels concernant les problèmes étudiés. Dans notre cas, il s'agit d'une visite d'entreprise choisie, durant laquelle nous avons vu les différentes phases de travail à suivre concernant les prestations de service qui est la base de la trésorerie de la CEM, et même nous avons effectué un entretien auprès des responsables de la CEM pour avoir plus d'informations.

Selon GRAWITZ. M, la technique documentaire consiste en une fouille systématique de tout ce qui est écrit ayant une liaison avec le domaine de recherche. Il s'agit des ouvrages, des mémoires, des rapports, et des notes de cours ainsi que des sites web, etc. Elle consiste aussi à une étude bibliographique, lectures des livres concernant l'étude et aussi à une recherche des données sur internet. Après avoir expliqué les trois méthodes de collecte de données citées ci-dessus passons maintenant à la méthode d'analyse et traitement utilisé

Section 2. Méthode d'analyse et traitement des données

Ce paragraphe présentera le système de traitement des données par MS office/Excel et aussi l'utilisation d'outil d'analyse à l'aide des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces rencontrées par la CEM.

2.1 Traitement des données par MS office/Excel

La saisie des données sur ordinateur a débuté après le démarrage de l'enquête sur le terrain, en utilisant « Ms Office 2010 ». Ensuite, le traitement de ces données a pu être effectué en employant « Excel 2010 » pour faire des récapitulations des résultats donnés. Ce logiciel possède plusieurs fonctionnalités et différents outils nécessaires. Pour illustrer, le « Tableur » sur « Excel » permet de construire et de manipuler des tableaux de données numériques. Ces tableaux sont composés de cellules pouvant contenir du texte et des données numériques.

Par exemple, à partir de l'intersection d'une ligne et d'une colonne, une formule de calcul est disponible. Puis, l'assistant graphique permet d'obtenir un graphe qui représente les données dans un tableau. Ainsi, pour le traitement des données, la méthode d'analyse statistique descriptive a été employée. Celui-ci a conduit à l'analyse dans le but de décrire au moyen d'indicateurs classiques (moyenne...) les caractéristiques des échantillons ainsi que la compétence des dirigeants de chaque département.

Finalement, grâce à l'utilisation de ce logiciel, le traitement des données a pu être effectué de manière automatique.

2.2 Outil d'analyse à l'aide de FFOM ou SWOT

L'analyse SWOT « Strengths – Weakness – Opportunités – Threats » est un outil d'analyse stratégique. Ainsi, il a été utilisé dans le but de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Tableau n° 01 : Logique d'analyse S.W.O.T

Logique d'analyse S.W.O.T		
	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Source : http://surfeco21-formation.com/_analyse-swot

À partir de cette logique, il a été remarqué que l'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales). En effet, cette analyse a donc pour but d'étudier les points forts et les points faibles de la CEM vis-à-vis des concurrents sur le marché.

Section 3. Limites et chronogramme des activités menées

Ce paragraphe exposera les limites de la recherche et le calendrier des activités. Le premier concerne la méthodologie, le coût et le temps.

3.1 Limites de la recherche

Ce sous paragraphe a permis de connaître les problèmes rencontrés dans la réalisation de cette étude. Il s'agit des problèmes de temps, notamment sur la méthodologie et le coût. Il s'agit aussi des problèmes sur la collecte des informations car les informations à rechercher sont purement confidentielles surtout pour les informations financières. Ces problèmes sont développés ci-après. Sur la méthodologie, certains employés ne sont pas très ouverts durant les interviews comme s'ils avaient peur du fait que les questions posées ne touchent leur fonction (contrôle interne). Cette dernière est confidentielle, donc, il vaut mieux pour lui ne pas parler tout simplement.

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

3.2 Calendrier des activités

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

Tableau n° 02 : Chronogramme des activités menées

ACTIVITES	2 Mois							
	1°S	2°S	3°S	4°S	5°S	6°S	7°S	8°S
1-Visite de la CEM	■■■							
2-Application pratique du sujet		■■■						
3-Collecte et exploitation des données			■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■		
4-Construction de plan						■■■		
5-Entretien au sein de la CEM						■■■		
6-Etude et analyse des données							■■■	
7-Documentation extérieure	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
8-Exploitation et traitement des données					■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	
9-Rédaction du mémoire					■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■

Source : Etude personnelle, 2014

Ce tableau nous présente le chronogramme des activités menées pour la réalisation de ce mémoire.

Pour cela, nous avons constaté que la visite auprès de la CEM a duré trois (03) jours. Pour l'application pratique du sujet en déposant le questionnaire elle a pris sept (07) jours. Cela veut dire qu'il y a une différence de quatre journées entre la visite et l'application du

sujet. Ensuite, la collecte et exploitation des données par rapport au protocole de recherche est de quatre (4) semaines, la construction de plan par rapport au protocole de recherche a duré cinq (05) jours, de même pour l'entretien ainsi que l'étude et l'analyse. En plus, la documentation extérieure ont duré huit (08) semaines cela veut dire que tout au long de notre étude nous effectuerons une documentation, l'exploitation et le traitement des données ont duré quatre (04) semaines. Enfin, nous avons pu commencer la rédaction de notre mémoire à la fin de la quatrième semaine. Après avoir énoncé la méthode de collecte et traitement des données nécessaires pour l'étude de notre recherche, nous passons maintenant au résumé du premier chapitre et puis à la présentation des résultats attendus.

Cette première partie a présenté les matériels et les méthodes appliqués pour l'élaboration de ce mémoire. Dans un premier temps, les données nécessaires ont été collectées, d'une part elles concernent la justification du choix de la zone de l'étude et les types des documents utilisés concernant le thème à étudier et d'autre part, les connaissances acquises et les informations au sein de la CEM. Dans ce cas, un ordinateur portable a été utilisé pour la saisie des informations et une clé USB pour la mémorisation des informations obtenues au cours des entretiens au sein de cette entreprise. Dans un second temps, la méthodologie de collecte des données nécessaires pour la vérification empirique et l'étude de la recherche a été définie. Dans ce cas, une enquête a été effectuée en utilisant une méthodologie et une méthode d'analyse a été choisie d'une part à l'aide de MS office/ Excel, FFOM et d'autre part à l'aide d'outil statistique afin de présenter les résultats sous forme des tableaux en cas de besoin. Les contraintes ont été axées sur la méthodologie et le temps de réalisation des enquêtes auprès des différents responsables de la CEM.

PARTIE II. RESULTATS ATTENDUS

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats de l'enquête effectuée, plus précisément le résultat concernant les deux hypothèses de départ citées dans la dernière section du chapitre précédent. Ce chapitre se divise en deux sections dont la première concerne la présentation proprement dit et la seconde étudie la corrélation entre les variables à expliquer et la variable explicative autrement dit nous calculons le coefficient de corrélation afin de bien fonder notre choix. Pour entrer en détail passons au premier chapitre.

CHAPITRE I. RESULTATS D'ENQUETE SUR L'EFFICACITE DE CONTROLE INTERNE

Ce chapitre présente les résultats d'enquête sur la formalisation de procédures administratives en tant qu'outil de protection pour l'entreprise et les résultats d'enquête sur le contrôle des opérations comptables de l'entreprise. Pour être efficace, il est nécessaire de présenter l'existence de flow-chart, la fiabilité de documents commerciaux et efficacité opérationnelles. Pour voir plus de détails, nous allons présenter en premier lieu les résultats d'enquête sur l'existence de flow-chart au sein de l'entreprise.

Section 1. Existence de flow-chart (procédures)

Au sein de la société CEM, le traitement de commande en fournitures regroupe toutes les opérations de préparation de la livraison : déstockage, emballage et chargement. Dans ce cas, le contrôleur interne vérifie les opérations, c'est-à-dire qu'il contrôle avec observation entre le bon de commande et le bon de sortie et puis entre le bon de sortie et le bon de livraison. Pour cela, il a mis en place les procédures. Ces dernières doivent donner l'assurance que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédit accordés aux clients et dans la seule mesure où les conditions de prix et de délais de paiement sont acceptables. Le tableau suivant nous montre les résultats d'enquête concernant le bon de commande, le bon de sortie et le bon de livraison.

Tableau n° 03 : Appréciation d'existence de bon de commande

Réponses (xi)	Effectif (ni)	Taux (fi) en %
Très utilisé	35	87,5
Utilisé	5	12,5
Pas utilisé	0	0,0
TOTAL	40	100

Source : Auteur, Mai 2014

Il ressort de ce tableau que l'existence d'un bon de commande est un moyen de vérification très utilisé à la société CEM, notamment au sein de la direction commerciale (bordereau de versement et retrait, de carnet de membre). Pour cela, 87,5% des personnes interrogées disent que le bon de commande est très utilisé au sein de la CEM. Or 12,5% affirment qu'il est assez utilisé. Cela explique que les personnes enquêtées sont presque unanimes sur l'utilisation d'un bon de commande.

Voilà donc les résultats d'enquête sur l'appréciation de l'utilisation de bon de commande client et passons maintenant aux résultats d'enquête sur l'appréciation de bon sortie.

Tableau n° 04 : Appréciation d'existence de bon de sortie

Réponses (xi)	Effectif (ni)	Taux (fi) en %
Très utilisé	0	0
Utilisé	30	75
Pas utilisé	10	25
TOTAL	40	100

Source : Auteur, Mai 2014

A travers ce tableau, le bon de sortie est moins utilisé par rapport au bon de commande car 75% des personnes enquêtées affirment que l'utilisation d'un bon de sortie reste à l'intérieur de la CEM. Dans ce cas, le responsable de magasin utilise tout simplement une fiche de stock. 10% disent sans hésitation que la CEM par intermédiaire de la direction commerciale.

Ce tableau montre que la CEM par l'intermédiaire de la direction commerciale pratique la fiche de stock en remplaçant le bon de sortie. 75% des personnes interrogées apprécient l'utilisation de cette fiche. Pour le bon de livraison, la CEM ne livre qu'un carnet

Pour mieux apprécier l'existence du flow chart c'est-à-dire le circuit des documents nous avons croisé la variable dépendante associé avec la variable indépendante telles que la maîtrise des risques financières et opérationnelles.

Ce tableau croisé nous montre les pourcentages des individus enquêtes sur l'appréciation des circuits de documents.

L'échelle de 1 à 5 nous indique l'appréciation de ces variables en association.

Pour avoir plus de détail le tableau se présente comme suit :

Tableau n° 05 : Répartition des données obtenues concernant la maîtrise du risque financier et opérationnel et l'existence du flow chart

Existence du flow chart	Maîtrise du risque financier et opérationnel					
	Pas du tout	Peut être	Certain	Sur	Tout à fait	Total général
Pas d'accord	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%
Un peu d'accord	0,0%	13,3%	0,0%	0,0%	6,7%	20,0%
D'accord	0,0%	6,7%	6,7%	6,7%	0,0%	20,0%
Très d'accord	0,0%	6,7%	26,7%	0,0%	0,0%	33,3%
Tout à fait d'accord	0,0%	6,7%	6,7%	6,7%	0,0%	20,0%
Total général	6,7%	33,3%	40,0%	13,3%	6,7%	100,0%

Source : Auteur, Juillet 2014

D'après ce tableau nous pouvons voir que les individus enquêtés sont certains sur la maîtrise du risque financier car il s'élève à 40,0% or l'utilisation du flow chart est de 33,3% car seul ces individus sont très d'accord à propos de ce circuit.

Pour approfondir notre résultat le test khi2 permet d'établir à quel seuil de probabilité on peut rejeter l'hypothèse d'indépendance entre les effectifs observés et les effectifs théoriques.

Le test khi2 a été effectué sur le tableau numéro 05, ce qui a permis d'obtenir les résultats ci-après : valeur (observée) : 26,267, valeur (théorique) : 26,296, p-value unilatérale : 0,050, seuil de rentabilité : 0,05.

Section 2. Fiabilité de documents commerciaux

Au sein de la société CEM, par l'intermédiaire des différentes directions respecte les procédures. Ces procédures doivent donner l'assurance que :

- les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables,
- les livraisons aux clients donnent systématiquement lieu à l'émission de factures sans livraison correspondante,
- les factures émises sont transmises rapidement aux services comptables pour leur enregistrement et aux services chargés du recouvrement pour mise à jour des comptes clients.

Le tableau qui suit nous présente les résultats des individus enquêtés.

Tableau n° 06 : Répartition des données obtenues concernant la maîtrise du risque financier et opérationnel et la fiabilité des documents commerciaux

Fiabilité des documents Commerciaux	Maîtrise du risque financier et opérationnel					
	Pas du tout	Peut être	Certain	Sur	Tout à fait	Total général
Pas du tout	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	6,7%
Peut être	0,0%	0,0%	6,7%	13,3%	0,0%	20,0%
Certain	6,7%	0,0%	0,0%	6,7%	6,7%	20,0%
Sur	0,0%	6,7%	0,0%	6,7%	20,0%	33,3%
Tout à fait	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%
Total général	6,7%	6,7%	6,7%	33,3%	46,7%	100,0%

Source : Auteur, juillet 2014

D'après ce tableau, nous avons constaté que les personnes interrogées sont presque unanimes sur l'utilisation des factures (achat, vente). La plupart des individus est sûr que la CEM utilise une facture car on a un pourcentage très élevé. A ce sujet, 33,3% des personnes enquêtées apprécient beaucoup l'utilisation des factures au sein de la CEM.

Le test khi2 a été effectué sur le tableau numéro 06, ce qui a permis d'obtenir les résultats ci-après : valeur (observée) : 17,600, valeur (théorique) : 26,296, p-value unilatérale : 0,348, seuil de rentabilité : 0,05.

Section 3. Efficacité opérationnelle et financière

Par l'existence des procédures au sein de l'entreprise, le personnel arrive à donner le résultat de recherche. Par cette dernière, les exigences du poste et les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un contrôle efficace de toutes les opérations ainsi que les documents manipulés.

Concernant des factures émises préalablement à leur comptabilisation, ces procédures facilitent d'une part, le suivi des factures non payées au sein de la société CEM, et d'autre part, le contrôle effectué. Le tableau suivant nous présente les résultats d'enquête sur l'utilité et la vérification de la comptabilisation.

Tableau n° 07 : Répartition des données obtenues sur la maîtrise du risque financier et opérationnel et son efficacité

Efficacité opérationnelle et financière	Maîtrise du risque financier et opérationnel					
	Pas du tout	Peut être	Certain	Sur	Tout à fait	Total général
Pas du tout	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	6,7%
Peut être	6,7%	6,7%	6,7%	0,0%	0,0%	20,0%
Certain	0,0%	6,7%	6,7%	6,7%	0,0%	20,0%
Sur	0,0%	6,7%	26,7%	0,0%	0,0%	33,3%
Tout à fait	0,0%	6,7%	6,7%	0,0%	6,7%	20,0%
Total général	6,7%	26,7%	53,3%	6,7%	6,7%	100,0%

Source : Auteur, juillet 2014

A travers de ce tableau, nous avons constaté que presque la majorité du personnel sont sûr que l'efficacité opérationnelle et financière au sein de la CEM est appliqué d'où cette appréciation s'élève à 33,3%.

Le test khi2 a été effectué sur le tableau numéro 07, ce qui a permis d'obtenir les résultats ci-après : valeur (observée) : 14,250, valeur (théorique) : 26,296, p-value unilatérale : 0,580, seuil de rentabilité : 0,05.

Dans ce chapitre, nous avons présenté tous les résultats obtenus concernant la première hypothèse, notamment sur l'efficacité de contrôle interne, c'est-à-dire l'appréciation du bon de commande, du bon de sortie des produits en magasin stockage au sein de la CEM, du bon de livraison, de la facture d'achat. Passons maintenant aux résultats d'enquête sur la maîtrise du cycle de trésorerie (banque et caisse).

CHAPITRE II. **RESULTATS D'ENQUETE SUR LA MAITRISE DU CYCLE DE TRESORERIE**

Ce chapitre exposera les résultats obtenus sur la maîtrise du cycle de trésorerie au sein de la CEM, notamment dans la direction administrative et financière. Comme nous avons vu dans la première hypothèse, nous présenterons une à une ci-après aussi les résultats obtenus concernant les sous variable à savoir, le respect de lois et règlement, la détection des risques sur les opérations comptable et l'obtention des informations financières fiables. Passons d'abord au résultat concernant le respect des lois et règlements.

Section 1. Respect des lois et règlements

Ce paragraphe nous montre les résultats d'enquête concernant le respect des lois et règlement. La loi est la source directe et principale de la règle de droit. Le terme loi est susceptible d'avoir deux sens, c'est-à-dire, un sens formel (banque et caisse) et un sens matériel (chèque et pièces de banque et caisse).

Tandis que le règlement est l'action de régler, de fixer de manière définitive (règlement par chèque). Le tableau qui suit présente les résultats obtenus sur le respect des lois et règlements.

Tableau n° 08 : Répartition des données obtenues sur la maitrise du risque financier et le respect de règlement et contrats

Respect de règlement et contrats	Maitrise du risque financier et opérationnel					
	Pas du tout	Peut être	Certain	Sur	Tout à fait	Total général
Jamais respecté	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	6,7%
Rarement respecte	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%
Respecté	0,0%	6,7%	0,0%	13,3%	0,0%	20,0%
Très respecté	6,7%	6,7%	13,3%	6,7%	0,0%	33 ,3%
Toujours respecté	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	13,3%	20,0%
Total général	6,7%	13,3%	40,0%	26,7%	13,3%	100,0%

Source : Auteur, juillet 2014

Ce tableau présente les résultats d'enquête sur le respect des lois au sein de la CEM, par l'intermédiaire de la direction des contentieux. A ce sujet, 33,3% des personnes interrogées apprécient et disent qu'il y a un très grand respect des lois au sein de l'entreprise.

Tandis que 6,7% disent que la CEM ne respecte jamais le règlement. Voilà donc le résultat obtenu sur le respect des lois au sein de la CEM.

Le test khi2 a été effectué sur le tableau numéro 08, ce qui a permis d'obtenir les résultats ci-après : valeur (observée) : 21,000, valeur (théorique) : 26,296, p-value unilatérale : 0,179, seuil de rentabilité : 0,05.

Section 2. Détection des risques sur les opérations comptables

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée la CEM dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille (risques), le risque de fraude et le vol (risque de sécurité). A ce sujet, n'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux économiquement démunis.

La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains. Au cours de l'enquête, certains employés ne sont pas très ouverts durant les interviews comme s'ils avaient peur du fait que les questions sont difficiles à répondre.

Dans ce paragraphe, nous présenterons les résultats d'enquête concernant la détection des risques sur les opérations comptables. Le risque est l'inconvénient possible ou bien aussi de danger rencontré sur l'exécution des activités. Ici les activités sont les opérations comptables.

Le tableau qui suit nous montre les résultats obtenus au cours de l'enquête au sein de la société CEM. A travers ce tableau, 33,3% des personnes interrogées disent que la détection des risques opérationnels sur le traitement comptable est très importante et 6,7% expriment le cas contraire. D'après ce tableau, on peut dire aussi que les personnes interrogées sont unanimes que les risques sur l'enregistrement comptable sont détectés. Donc, ces résultats permettent de dire que l'évaluation des risques opérationnels joue un rôle très important dans la gestion des opérations de la CEM, de même dans la gestion des dépôts d'épargne, particulièrement des épargnes libres. Cela augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute défaillance dans la détection de fraude interne pourrait conduire à la perte d'actifs liquide circulant de la clientèle, et à la rapide détérioration de la notoriété de l'institution. La figure qui suit peut visualiser les données obtenues au cours de l'enquête.

Tableau n° 09 : Répartition des données obtenues sur la maîtrise du risque financier et les détections des risques sur les opérations comptables

Détection des risques sur les opérations comptables	Maîtrise du risque financier et opérationnel					
	Pas du tout	Peut être	Certain	Sur	Tout à fait	Total général
Jamais important	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%
Rarement important	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%
Important	6,7%	0,0%	13,3%	0,0%	0,0%	20,0%
Très important	6,7%	20,0%	13,3%	0,0%	0,0%	33,3%
Toujours important	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	6,7%	20,0%
Total général	6,7%	46,7%	26,7%	13,3%	6,7%	100,0%

Source : Auteur, juillet 2014

A ce sujet, la détection des risques est très importante car il est de 33,3% au sein de département du contrôle interne et financier pour l'entreprise.

Le test khi2 a été effectué sur le tableau numéro 09, ce qui a permis d'obtenir les résultats ci-après : valeur (observée) : 25,429, valeur (théorique) : 26,296, p-value unilatérale : 0,063, seuil de rentabilité : 0,05.

Section 3. Obtention des informations financières fiables (Banque et caisse)

Pour évaluer le diagnostic financier de la CEM, il est nécessaire de prendre en compte les risques de gestion financière, notamment des actifs et passifs, en intégrant les risques opérationnels comme la fraude et l'inefficacité. Dans ce cas, l'efficience reste l'un des plus importants défis. Elle traduit la capacité de l'organisation à minimiser les coûts marginaux d'exploitation/production, et dépend subséquemment de la maîtrise des coûts et du seuil de rentabilité. Ce qui nous intéresse ici, ce sont les résultats obtenus sur la trésorerie. Les tableaux suivant montrent les résultats obtenus sur la fiabilité de la trésorerie de la CEM

Tableau n° 10 : Résultat d'enquête sur la banque

Réponses (xi)	Effectif (ni)	Taux (fi) en %
Très fiables	32	80
Fiables	8	20
Pas fiables	0	0
TOTAL	40	100

Source : Auteur, Mai 2014

A travers ce tableau, 80% des personnes interrogées apprécient beaucoup la gestion financière pratiquée par la CEM. Dans l'ensemble, ils sont unanimes à ce sujet. Voilà les résultats obtenus sur la banque et passons maintenant aux résultats obtenus sur la caisse.

Tableau n° 11 : Résultat d'enquête sur la caisse

Réponses (xi)	Effectif (ni)	Taux (fi) en %
Très fiables	36	90
Fiables	4	10
Pas fiables	0	0
TOTAL	40	100

Source : Auteur, Mai 2014

D'après ce tableau, 90% des personnes enquêtées apprécient beaucoup le système d'encaissement de la CEM vis-à-vis des membres.

Mais pour plus d'information comme nous l'avons déjà vu auparavant la répartition de ces données obtenues est très importante pour avoir des meilleurs résultats

Ce tableau nous montre que l'obtention des informations financières fiables est assez favorable car il est élevé à 33,3% et que les individus enquêtés sont sur et certains sur la maîtrise du risque financier et opérationnel.

Le test khi2 a été effectué sur le tableau numéro 10, ce qui a permis d'obtenir les résultats ci-après : valeur (observée) : 20,000, valeur (théorique) : 26,296, p-value unilatérale : 0,216, seuil de rentabilité : 0,05.

Tableau n° 12 : Répartition des données obtenues sur la maîtrise du risque financier et l'obtention des informations financières fiables

Obtention des informations financières fiables	Maîtrise du risque financier et opérationnel					
	Pas du tout	Peut être	Certain	Sur	Tout à fait	Total général
Défavorable	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	6,7%
Peu favorable	6,7%	0,0%	0,0%	6,7%	6,7%	20,0%
Favorable	0,0%	0,0%	13,3%	6,7%	0,0%	20,0%
Assez favorable	0,0%	26,7%	0,0%	6,7%	0,0%	33 ,3%
Très favorable	0,0%	6,7%	6,7%	6,7%	0,0%	20,0%
Total général	6,7%	33 ,3%	26,7%	26,7%	6,7%	100,0%

Source : Auteur, juillet 2014

Tableau n° 13 : la récapitulation des différents tableaux croisés avec les résultats.

Numéro du tableau	Titre	P-value unilatéral
Tableau n°5	Répartition des résultats sur l'existence du flow chart	0,050
Tableau n°6	Répartition des résultats sur la fiabilité des documents commerciaux	0,346
Tableau n°7	Répartition des résultats sur l'efficacité opérationnelle et financière	0,580
Tableau n°8	Répartition des résultats sur le respect des règlements et contrats	0,179
Tableau n°9	Répartition des résultats sur les risques des opérations comptables	0,063
Tableau n°12	Répartition des résultats sur l'obtention des informations financières fiables	0,216

Source : Auteur, Aout 2014

Ce tableau nous montre la récapitulation des différents tableaux, le p-value est supérieur ou égal à 0,05 donc il y a une indépendance entre le flow chart et la maîtrise du risque financier tandis que les autres n'ont aucune association car leur p-value sont tous inférieur à 0 ,05 .

Cette partie a présenté les résultats obtenus de l'étude sur le contrôle interne et le cycle de trésorerie au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar

PARTIE III. DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DES SOLUTIONS

Cette partie est consacrée à la partie discussion des résultats ci-dessus et les recommandations apportées pour améliorer le système de contrôle interne dans le cycle de trésorerie. Ainsi, la première section présentera les discussions des résultats obtenus sur l'efficacité de contrôle interne pratiqué par la société CEM et la maîtrise du cycle de trésorerie au sein de la société. Le premier volet concerne la discussion de la circulation des documents, des documents commerciaux utilisés au sein de l'entreprise et d'efficacité des opérations financières. Tandis que le deuxième volet discutera les procédures et système des détections des risques et de la qualité des informations financières. Le troisième volet recommandera les points faibles et menaces rencontrés par l'entreprise.

CHAPITRE I. DISCUSSIONS DES RESULTATS SUR L'EFFICACITE DU CONTROLE INTERNE

Ce chapitre discutera les circuits, les documents commerciaux et aussi l'efficacité des opérations financières notamment la situation de la banque et de la caisse de la CEM.

Section 1. Analyse des circuits et documents commerciaux

Ce section analysera les circuits de documents et les documents commerciaux utilisés par la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) afin d'améliorer la situation actuelle de la CEM.

1.1 Analyse des circuits de document

D'après les résultats obtenus dans la deuxième partie, sur la circulation des documents, plus précisément, le bon de commande, nous avons constaté que l'existence d'un bon de commande a été un moyen de vérification très utilisé à la société CEM, notamment au sein de la direction commerciale (bordereau de versement et retrait, de carnet de membre). A ce sujet, 87,5% des personnes interrogées ont dit que le bon de commande est très utilisé au sein de la CEM. Or 12,5% ont affirmé qu'il est assez utilisé. Cela explique que les personnes enquêtées sont presque unanimes sur l'utilisation d'un bon de commande. Or, étant donné que la circulation des documents est un outil très important et aussi un support technique constituant l'outil standard de vérification afin de décrire l'enchaînement des tâches et du flux de données pour une opération ou dans le cycle banque et caisse. Il est donc nécessaire de mettre en place un système de contrôle interne fiable pour assurer la fiabilité des informations financières.

Alors, il doit adopter dans la structure organisationnelle de la société CEM le flow-chart que l'auditeur établit pour étudier la circulation des documents impliqués dans une série ou une catégorie d'opération chronologique et logique entre différent intervenant et exécutant d'un processus ; la cohérence, la validité et l'efficacité du contrôle interne et le mode d'enregistrement comptable des opérations. Pour être fiable sur la circulation des documents, il est indispensable aussi de mettre en place un test de cheminement et une évaluation des forces et faiblesses dans le service concerné, d'une part, le test de cheminement : pour s'assurer de la bonne description du système en vigueur de l'entité (banque et caisse) ; ce type de vérification doit être refait au début de chaque mission pour s'assurer que le système n'a pas été modifié et, d'autre part, l'évaluation des forces et faiblesses du système de contrôle interne dans le cycle banque et caisse. En effet, il faut formaliser ce processus continu d'enchaînement des tâches sous forme de diagramme de circulation de l'information en identifiant les points de contrôle à chaque étape en égard aux objectifs fixés et en spécifiant tous les personnes affectées à l'opération⁴. Il est nécessaire d'éliminer les contrôles et d'en juger leur pertinence ; d'apprécier la séparation des tâches mises en valeur par le diagramme de circulation.

Dans la deuxième partie, le test khi 2 au niveau du flow chart sur le tableau numéro 05 a donné une indépendance non significative c'est-à-dire que l'hypothèse est infirmée.

1.2 Analyse de documents commerciaux

Pour cas de la société CEM, avant d'acheter des matières premières, il faut établir un bon de commande. Dans ce bon de commande, il doit mentionner les quantités à commander et leurs caractéristiques. Durant notre investigation, on a constaté que quelques points forts du système que nous allons essayer d'énumérer succinctement, c'est-à-dire l'utilisation de demande d'achat en fonction des besoins avant tout permettant d'éviter les achats fictifs, les bons de commande pré-numérotés et approuvés. Cette méthode a une importance capitale pour que le responsable puisse suivre et vérifier l'exhaustivité des commandes dans le cas où on effectue des contrôles inopinés.

A ce sujet, les commandes se font sur la base d'une demande d'achat. Cette procédure permet d'éviter les commandes fictives des marchandises au sein de l'entreprise. La comparaison des factures reçues avec le bon de livraison et le bon d'entrée matière a une importance capitale pour détecter les éventuelles erreurs (le fait d'exécuter un rapprochement entre BC / BL). Cette technique permet d'éviter la non-conformité de la marchandise commandée et la marchandise livrée, et si c'est le cas, de réagir immédiatement.

⁴ MIKOL, Alain, « Système de contrôle interne », 2^{ème} édition, Paris, Année 2002, 130 pages.

Dans la seconde partie, le test khi 2 au niveau de la fiabilité des documents commerciaux sur le tableau numéro 06 a donné une indépendance non significative c'est-à-dire que l'hypothèse est infirmée.

1.2.1. Approbation du bon de commande

Concernant l'approbation du bon de commande par le responsable administratif et financier et le directeur. Lorsque le bon de commande est établi par le magasinier, celui-ci sera transmis au responsable administratif et financier, puis au directeur pour approbation. Cette mesure va permettre à l'entreprise de contrôler le niveau de stock avant d'établir le bon de commande, et de ne pas établir un bon de commande pour les marchandises qui existent suffisamment en stock (bordereau de versement et décaissement) afin d'éviter le sur stockage. Au sein de la société, l'existence d'un fichier fournisseur joue un rôle très important aussi car il permet de faciliter l'approvisionnement des matières premières.

1.2.2. Consultation du fichier fournisseur

Une fois la demande d'achat est approuvée, le responsable administratif et financier fait une consultation du fichier fournisseur. Cette méthode consiste à assurer la transparence en termes de « qualité », « prix » et « conditions financières » proposés par les fournisseurs. Cette fiche aussi est un atout pour l'entreprise car elle permet à celle-ci d'économiser le temps consacré à la recherche de fournisseur. Elle facilite la mise en concurrence des conditions de vente des fournisseurs qui figurent dans la liste.

1.2.3. Règlement des factures

Pour le règlement des achats par chèque à double signature, cette mesure permet d'éviter le contrat illégal entre « le fournisseur » et « le service achat », plus précisément le responsable administratif et financier et la comptabilité.

En bref, réduit le risque de fraude, de vol ou malversation. A ce sujet, le service comptable oppose le numéro et référence interne pour chaque enregistrement permettant de suivre les documents comptables ainsi que les pièces justificatives y afférentes. Le contrôle physique effectué par la magasinière lors de la réception de services pourrait détecter les anomalies.

D'un autre côté, l'inexistence d'un responsable s'occupe des achats au sein de la CEM est à l'origine des différents problèmes voire même le non respect de procédures comptables et administratives. En outre, cette absence peut entraîner un cumul de fonction auprès du responsable administratif et financier. Par exemple, la fonction achat et trésorerie sont

centralisées au niveau dudit responsable ce qui peut entraîner le paiement à un fournisseur fictif ou de payer deux fois un même achat à titre d'exemple. Nous avons constaté aussi que l'absence de séparation de fonctions entraîne un danger bien connu : la possibilité de fraudes sans qu'elles puissent être détectées par des contrôles routiniers. En matière de la comptabilité, il y a un grand laps de temps entre la date de réception des pièces justificatives et la date de l'enregistrement comptable qui provoque l'insuffisance des informations fiables et ne répond pas correctement au besoin des utilisateurs.

Par exemple, le responsable administratif demande la situation d'un tel fournisseur à une date donnée, or dans ce cas, toutes les pièces justificatives ne sont pas encore enregistrées faute du grand laps de temps que nous avons déjà dit ci-dessus. Un autre exemple, si les marchandises arrivent en stock, il sera enregistré deux à trois jours après son arrivée. La comptabilité sera tardive et souvent les dates arrivées sont faussées. Il y a aussi le problème d'accumulation des tâches concernant l'enregistrement comptable. Cette entreprise ne dispose pas d'un manuel de procédures écrites qui va permettre de définir clairement les tâches, pour que, chacun sache ce qu'il doit faire. Nous avons pu remarquer dans le diagramme de circulation des documents que le service comptable a reçu bel et bien le bon de commande envoyé par le responsable du magasin, mais dans la pratique, il ne les envoie pas à défaut d'insuffisance des vérifications effectuées par le responsable hiérarchique.

1.2.4. Rapprochement

Le rapprochement des soldes fournisseurs n'est pas effectué de manière périodique : la comptabilité des fournisseurs et celle de l'entreprise. Il est alors évident que le rapprochement des soldes est difficile car la tâche n'était pas effectuée de manière régulière. Nous avons pu analyser la procédure au niveau du cycle achat en dégagant ses points forts et ses points faibles et les risques liés aux faiblesses de la procédure. L'analyse au niveau du cycle stock complètera notre étude. Pour le stock, durant notre intervention au sein de la CEM, on a détecté quelques points forts du système que nous allons citer ci-dessous, c'est-à-dire tous les mouvements de stocks sont suivis, enregistrés, protégés et appartiennent à l'entreprise. La réception des marchandises correspond deux sous-titres dont la détection des marchandises non conformes et l'existence du bon d'entrée en magasin.

A la réception de marchandises, le magasinier émet un bon d'entrée en magasin servant de preuve pour le fournisseur ainsi que pour l'entreprise elle-même. La numérotation du bon d'entrée en magasin facilite aussi le contrôle avant l'enregistrement comptable, ainsi, les omissions sont évitées. De même, les références attribuées à l'entrée facilitent la sortie des marchandises. La tenue des fiches de stocks permet de connaître les entrées, les sorties, les

existants en stocks. Un autre point fort lors de la réception, la magasinnière effectue le contrôle qualitatif et quantitatif pour pouvoir déceler les éventuelles anomalies.

1.2.5. Enregistrement

Pour l'enregistrement, l'existence des fiches de stocks est l'unique que nous trouverons dans cette étape d'enregistrement. L'entreprise dispose d'une fiche de stocks que le responsable devrait remplir. Cette fiche enregistre toutes les marchandises avec leur nomenclature, destination, la qualité ainsi que la quantité des entrées et des sorties afin d'éviter les sorties clandestines. En outre, cette fiche constitue un avantage du magasin de stockage car elle donne d'une manière synthétique l'aperçu global de la situation de stock de l'entreprise. Par cette fiche, la détection d'une rupture ou d'un excédent de stock est facile.

Section 2. Discussions de l'efficacité des opérations financières

L'efficacité opérationnelle devrait être analysée régulièrement sur la base d'un ensemble de normes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience. S'il ressort du suivi de l'efficacité que les réalisations réelles ne correspondent pas « aux normes » ou « objectifs fixés », les processus et activités établis pour atteindre les objectifs devraient être revus pour déterminer quelles améliorations sont nécessaires. A ce sujet, les opérations comptables, les processus et les activités devraient être périodiquement analysés pour s'assurer qu'ils sont en accord avec « les réglementations », « politiques », « procédures » et « autres exigences actuelles » en matière de contrôle interne. Ce type d'analyse des opérations réalisées effectivement par une organisation serait à distinguer clairement du suivi du contrôle interne. En plus, il revient cependant ici de dire que la fonction d'analyse technique dévolue au chargé opérationnelle et la fonction de recouvrement des factures non payés. Par ailleurs, il revient d'apprécier de manière très positive d'autres mécanismes en matière de contrôle interne mis sur pied car permettant de maîtriser les risques éventuels des opérations comptables et ne pêchant aucunement contre les principes du contrôle interne. En sus, en ce qui concerne précisément la fiche d'achat et stock conçue pour étudier les différentes demandes de ses fournisseurs, comme on peut s'en tenir compte, l'entreprise tient compte car elle permet d'identifier un bon fournisseur.

Donc, pour être efficace, il faut définir et mettre en place la fonction de la politique d'achat (définir les tâches de chaque unité par rapport aux objectifs fixés, prendre connaissance des besoins des clients, veiller à la satisfaction des bons de commande clients, s'assurer de la qualité et de la disponibilité des biens et/ou services fournis). Il faut définir et mettre en place aussi la fonction budgétisation d'achat, la fonction « Agrément des fournisseurs », la fonction « Réception et acceptation des bons de commande », la fonction «

Traitement de la commande », la fonction « Livraison de la commande », la fonction « Facturation », la fonction « Octroi d'avoirs aux clients » et la fonction « Encaissement des règlements des clients », la fonction « Suivi des créances / Recouvrements »⁵. Mais dans la seconde partie, le test khi 2 au niveau de la fiabilité des documents commerciaux sur le tableau numéro 06 a donné une indépendance non significative c'est-à-dire que l'hypothèse est infirmée.

CHAPITRE II. DISCUSSIONS DES RESULTATS SUR LA MAITRISE DU CYCLE DE TRESORERIE

Ce chapitre présentera les discussions des résultats sur la maîtrise du cycle de trésorerie au sein de la CEM, notamment dans la Direction Administrative et Financière. Donc, pour maîtriser le cycle de trésorerie au sein d'une entreprise quelque soit leur structure, il doit maîtriser tout d'abord les procédures, les mouvements de la trésorerie qui sont essentiellement constitués des mouvements de la banque et de la caisse. Les mouvements de la banque sont l'ensemble des opérations financières effectuées avec les différentes banques (retraits, règlements fournisseurs, versements, virements...). Et les mouvements de la caisse enregistrent les différentes opérations effectuées par la caisse (approvisionnement de la caisse, règlement en espèces de « petites dépenses »,...). Ces mouvements ont eux aussi une nature soit débitrice soit créditrice et sont comptabilisés selon la nature au débit ou au crédit de l'un des comptes utilisés par l'entreprise. En plus de ces comptes, d'autres comptes sont utilisés pour les mouvements de trésorerie. Ce sont les comptes de transition et les comptes de dépôts de fonds (pour les excédents de trésorerie).

Section 1. Discussions des procédures et de système des détections des risques

Dans ce paragraphe, nous allons discuter des procédures et du système des détections des risques au sein de la CEM. Mais dans la seconde partie, le test khi 2 au niveau de la fiabilité des documents commerciaux sur le tableau numéro 08 a donné une indépendance non significative. Ainsi nous avons prouvé que l'hypothèse est infirmée mais pour être efficace, il faut bien maîtriser les procédures des sources de financement de la trésorerie. Il s'agit de financement interne et externe. Nous allons voir à la suite l'analyse des risques opérationnels et de gestion financière.

⁵ Gilbert de MARESCHAL « Evaluation de contrôle interne d'une entreprise », Edition Fouchier, Année 2003, 200 pages

1.1 Financement interne

On appelle financement interne, le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise. A la CEM, ce sont les services (versement et décaissement de l'argent) qui fournissent ces ressources de financements. La CEM propose aussi aux membres de prêt et elle prend des intérêts en fonction de la durée de remboursement des clients.

1.2 Financement externe

Le financement externe est le financement des activités par des ressources d'origines externes à l'entreprise. Ces ressources proviennent des partenaires de l'entreprise (les emprunts bancaires, crédits fournisseurs, ...) et des entreprises du groupe (avances de fonds entre entreprises du groupe). Pour le financement des partenaires (banque), c'est le financement des déficits de trésorerie. Les partenaires sont les banques qui appui la CEM dans ces périodes difficiles. La participation des banques au financement de la CEM se passe essentiellement par les crédits à court terme tels les découverts et les emprunts bancaires à court terme. Il s'agit aussi des avances de fonds. A ce sujet, lorsque la CEM s'approvisionne en fournitures auprès des entreprises du groupe à hauteur de centaines de millions d'Ariary, celles-ci lui permettent d'effectuer le règlement en plusieurs mensualités (2 à 6 mois). Ce sont les crédits à l'intérieur du groupe. Aussi, lorsqu'elle est en difficulté de trésorerie, elle peut se faire régler une facture d'un fournisseur quelconque par une entreprise du groupe. Le remboursement du montant de la facture se fera sans intérêt ou à un taux faible. La trésorerie de l'entreprise est principalement constituée des comptes banque et caisse. Les différents mouvements de la trésorerie sont les entrées et sorties de fonds de la banque et de la caisse ; les entrées constituant les sources de son financement. On a principalement les sources internes (ventes au comptant et à échéance) et les sources externes (emprunts bancaires et avances de fonds). La trésorerie de l'entreprise fait l'objet d'une gestion minutieuse car elle permet à l'entreprise de respecter ses engagements.

1.3 Analyse des risques opérationnels

Les risques encourus existent si le contrôle interne est insuffisant. Mais dans la seconde partie, le test khi 2 au niveau de la détection des risques sur les opérations comptables sur le tableau numéro 09 a donné une indépendance non significative s'agit du risque d'établissement de prévisions de chiffres d'affaires irréalistes, dans le seul souci d'assurer l'équilibre budgétaire de l'établissement, de risque de dégradation de la qualité du portefeuille clients, susceptible de perturber gravement le fonctionnement de l'entreprise, de risque d'octroi de crédits à des clients non solvables.

Il s'agit de risque de retards dans les livraisons ou les mises en place de crédit par le client, de l'impossibilité de réclamer les factures aux services commerciaux en cas de retard dans leur transmission et de provisionner par des écritures comptables les produits à recevoir pour les livraisons effectuées sans facture correspondante, de risque d'omission de facturation difficilement détectable et d'établissement des factures sur des bases erronées, de risque d'omission de comptabilisation ou de comptabilisation tardive des factures de ventes. Il s'agit aussi de risque d'altération de la situation comptable des clients, de l'impossibilité de procéder aux rapprochements des éléments extracomptables avec les montants enregistrés dans les comptes de clients, de risque de détournement des règlements des clients. Il s'agit aussi de risque de gel des comptes et grande propension des clients à régler de manière tardive leurs créances.

Il s'agit de risque de détournements des avoirs accordés aux clients et de falsification des comptes de clients concernés, de risque de comptabilisation tardive, aux mauvaises périodes, des factures de vente, de risque de comptabilisation de factures de ventes non appuyées par des livraisons de biens ou des prestations de services, de risque de perte de maîtrise des comptes de clients et d'apparitions d'écarts inexplicables entre le solde total de la balance individuelle des clients et le soldes du compte collectif des clients, faisant peser une incertitude sur la fiabilité de ces comptes et l'existence de soldes comptables non-conformes à la réalité économique du moment.

1.4 Etude des risques de gestion financière

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

Le risque de liquidité est la possibilité d'emprunter des ressources financières exigibles à court terme pour faire face à des besoins de financement immédiats tels les décaissements

des prêts, les paiements de factures ou remboursement de dettes. L'inefficience reste l'un des plus importants défis pour la CEM. Elle traduit la capacité de l'organisation à minimiser les coûts marginaux d'exploitation/production, et dépend subséquemment de la maîtrise des coûts et du seuil de rentabilité. Donc, les institutions financières très peu efficaces gaspillent des ressources et fournissent irrésistiblement des services et produits peu performants aux clients avec des taux d'intérêt et coûts d'opérations exorbitants. Pour l'intégrité de Système, un autre aspect de risque de gestion financière, c'est l'intégrité de son système d'information y compris le système de gestion comptable et le dispositif de gestion du portefeuille de crédit. L'évaluation de ce risque suppose la vérification permanente de la qualité de l'information fournie au système, un mécanisme de contrôle garantissant un traitement correct de l'information entrant dans le système, et un dispositif assurant la production périodique de rapports utiles, ou base de données pertinentes pour les rapports d'activités de la CEM. Bien que le directeur de la CEM ait moins de contrôle sur les risques externes, il doit néanmoins évaluer les risques externes auxquels ces dernières sont exposées. Une institution de micro finance comme la CEM peut disposer d'un personnel et d'un système de gestion et de contrôle très performant, mais elle pourrait cependant être confrontée à d'énormes problèmes provenant de son environnement. Les risques externes échappent le plus souvent au contrôle interne de la CEM concernée, cependant il est nécessaire que ces risques soient perçus comme des défis auxquels la CEM doit faire face au risque d'être exposée à de faibles performances.

Section 2. Discussions sur la qualité d'informations financières obtenues

D'après les résultats obtenus dans le chapitre précédent, sur le cycle de trésorerie au sein de la CEM par intermédiaire de la Direction Administrative et Financière, Mais dans la seconde partie, le test khi 2 au niveau de l'obtention des informations financières fiables sur le tableau numéro 12 a donné une indépendance non significative d'où l'hypothèse est infirmée et que la CEM est peu favorable pour l'obtention des informations financières. Cette évaluation suppose la vérification permanente de la qualité de l'information fournie au système d'information, un mécanisme de contrôle garantissant un traitement correct de l'information entrant dans ce système, et un dispositif assurant la production périodique de rapports utiles, ou de base de données pertinentes pour les rapports d'activités de la CEM. Même la plupart des personnes enquêtées apprécient la qualité d'informations financières au sein de la société CEM, il est nécessaire de tester la conformité de ces informations, d'une part, à la réalité, et d'autre part, aux procédures comptables en vigueur actuellement.

2.1 Test de confirmation

Nous avons procédé à des tests de confirmation afin de nous assurer de la fiabilité des informations collectées. Les tests ont porté sur dix bons de commande déjà classés à la comptabilité. Ces tests ont consisté essentiellement à vérifier l'existence de bons de commande ; l'élaboration des PV de réception de bon de commande ; la certification des bons de commande ; l'existence de bordereaux de livraison ; le visa et la signature des bordereaux de livraison ; le paiement des factures ; la saisie des règlements clients.⁶

2.2 Tests de permanence

Ces tests ont permis de nous assurer de l'application permanente des principes organisationnels préétablis. Nous avons constaté que certaines commandes font l'objet de livraison sans établissement de bordereaux de livraison ; l'examen pour l'octroi de crédit vérifiant la solvabilité, la limite de crédit, les arriérés du client, n'est pas appliqué à toutes les commandes avec option de crédit ; certaines commandes clients sont traitées sans en accuser réception en établissant des PV de réception. Nous avons remarqué aussi que l'existence un suivi budgétaire permanent et vérifié par le chef service Contrôle interne qui relève tout écart budgétaire et le signale à la Direction pour appréciation ; l'existence un système automatisé de traitement des commandes ; tous les règlements clients sont certifiés avant comptabilisation ; le non signature des BL par les clients pour en accuser livraison ; l'existence des BC pour toutes les opérations de vente, exception faite pour certaines via le téléphone ; toutes les factures sans option de crédit sont réglées et qu'il n'existe aucune créance échue non réglée⁷.

⁶ Gilbert de MARESCHAL « Evaluation de contrôle interne d'une entreprise », Edition Fouchier, Année 2003, 200 pages

⁷ Gilbert de MARESCHAL « Evaluation de contrôle interne d'une entreprise », Edition Fouchier, Année 2003, 200 pages

CHAPITRE III. ANALYSE A L'AIDE DES FFOM

Ce chapitre exposera l'analyse à l'aide des forces, des faiblesses, des opportunités et menaces de la CEM.

Section 1. Analyse des forces et faiblesses constatés

Comme toute entreprise, la CEM a mis en place des procédures opérationnelles dans le cycle de trésorerie ou de vente. Cette dernière assure la fiabilité de la tenue de la trésorerie ou bien aussi le versement effectué par les membres au sein de la CEM.

Pour cela, il existe trois étapes à suivre jusqu'à l'établissement des factures définitives. Dans ce cas, l'entreprise rencontre des problèmes sur la formalisation des procédures administratives.

1.1 Forces

En tant qu'entreprise, la CEM suit les procédures, c'est-à-dire qu'avant de prendre le bon de commande, le responsable donne la facture pro forma. Dans ce cas, la demande de prestations se fait par tous moyens à la disposition du client (fax ; téléphone, visite, etc.). A ce sujet, l'agent commercial établit un devis ou une pro forma, suivant le barème et le type de prestation, qui est soumis à l'appréciation du client.

Ce dernier après approbation du devis ou pro forma, envoie le bon de commande accompagné de l'acompte. Après la réception de bon de commande, le responsable commercial traitera le bon de commande. Une fois le bon de commande est accepté, le responsable traite tout de suite le commande. Pour cela, la direction se charge d'organiser les travaux par intermédiaire de la direction commerciale. Elle établit une autorisation d'exécution des travaux en trois (3) exemplaires, un transmis pour exécution, un transmis au secrétariat en attente de facturation, le troisième est conservé par la direction et classé dans le dossier du client. Suivant le type de commande, les travaux sont affectés soit au commercial. Les travaux commandés à l'imprimeur se font par Bon de Commande. Donc, l'existence de traitement de commande est une force de la CEM. De même sur l'existence de la livraison, c'est-à-dire que toute réalisation de prestation est validée par un bordereau de livraison. Celui-ci est déchargé par les fournisseurs de bordereau de versement et décaissement pour attester la réception de commande par la CEM. Au cours de passation de bon de commande, le contrôle interne évalue le commencement du cycle vente. Dans ce cas, il étudie les procédures opérationnelles. L'objectif est de la pérennité, la croissance de l'entreprise nécessitant un accroissement perpétuel du chiffre d'affaires (ventes) qui assure la tenue de la trésorerie

(banque et caisse), il est impératif que les procédures opérationnelles du cycle ventes/clients soient sous contrôle et sans défaillances significatives. Après la livraison des fournitures, le responsable établit les factures car elles justifient la fin des transactions entre le vendeur (les fournisseurs) et l'acheteur (la CEM par la direction Commerciale) des fournitures. Après l'autorisation et l'acceptation de l'entreprise, les doubles des bordereaux sont adressés à la Secrétaire pour facturation aux clients (fournisseurs : imprimerie).

Ils sont établis en trois (3) volets dont la répartition est l'exécuteur des services, de comptabilité générale pour enregistrement (secrétariat) et le client (fournisseurs). De même pour les factures, elles sont établies en trois (3) exemplaire par la Direction et destinés au client, à la comptabilité et au dossier du client. D'où, les points forts de la CEM sont autour de la valorisation de la mise en place d'un manuel de procédures ; la mise à jour des dossiers des clients ; le respect des délais de livraison et de facturation. Il s'agit aussi de la livraison rapide des commandes ; l'établissement de la facture dans de brefs délais ; le suivi régulier des créances par des services compétents ; le respect d'une politique de recouvrement ; le contrôle de cohérence de la liasse « Facture Bordereau de Livraison ; bon de commande » ; un envoi périodique des relevés de comptes aux clients.

1.2 Faiblesses

Un cumul des fonctions ; absence d'étude préalable de la situation des nouveaux membres ; une non-affectation de numéro d'ordre séquentiel aux factures et absence d'un suivi efficace du budget. Cette dernière a effectué de façon globale par rapport au budget antérieur qui entraîne un problème spontané pour la CEM. En plus, au sein de la CEM, le remboursement a effectué de chaque 15 jours qui déclenche les membres de recourir aux autres institutions financières comme le Tsinjo Lavitra au sein de la poste et de télécommunication. Dans la Tsinjo Lavitra, les membres peuvent faire le retrait même 10 fois par jour.

Section 2. Analyse des opportunités et menaces

Ce paragraphe nous présente les discussions sur les opportunités et les menaces de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM).

2.1 Opportunités

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place des procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au

moyen d'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ; d'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ; d'un système de contrôle interne comptable.

Elle permet aussi de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis. Au sein de la CEM, le responsable évalue quotidiennement l'importance des risques opérationnels et financiers, les mesures qu'il convient de prendre sur la gestion des risques, c'est-à-dire qu'il évite le risque, transfère à tout moment le risque, limite le risque, accepte le risque (aucune action n'est entreprise face à un risque jugé acceptable, excepté son suivi). Comme opportunité aussi, l'existence de deux méthodes au sein de la CEM sur l'évaluation des risques, à savoir de la méthode qualitative et la méthode quantitative.

2.2 Menace

Comme menace, il y a des limites du contrôle interne sur le dispositif au sein de la CEM. Ce dispositif de contrôle interne bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque. Prenons comme exemple le cas de jugement effectué par le contrôle interne, l'efficacité des contrôles sera limitée par le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de la société. Les personnes prenantes de telles décisions devront exercer, dans le laps de temps qui leur est imparti, leur jugement en se basant sur les informations mises à leur disposition⁸. En plus, les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions et leur jugement peut être défaillant, ceci va conduire à un dysfonctionnement du système de contrôle interne.

⁸ Coopers, Lybrand, 2002. La nouvelle pratique du Contrôle Interne. Paris, édition d'organisation, pp124-128.

Ils peuvent commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine. En outre, la collusion entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de Contrôle Interne.

Des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action, peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le système. Voilà donc l'analyse de la CEM à l'aide des forces, des faiblesses, des opportunités et menaces et passons maintenant aux recommandations pour améliorer la situation de la société actuelle.

CHAPITRE IV. PROPOSITION DES SOLUTIONS

Ce chapitre présentera les propositions de solutions apportées notamment sur les faiblesses et menaces rencontrés par l'entreprise. Ces derniers jouent un rôle très important sur l'évaluation effectuée par le contrôleur interne dans le cycle de trésorerie d'une entreprise. Nous proposerons en premier la mise en place de manuel de procédures.

Section 1. Mise en place de manuel de procédures

La mise en place d'un manuel de procédure ne sera suffisante pour améliorer la fonction « cycle trésorerie » que quand il y aura un bon système de contrôle interne entre les procédures de financement, la fiabilité de circulation des documents commerciaux et le suivi de l'application du manuel de procédure, afin qu'il y ait respect des instructions de la direction. Cet outil doit être « à portée de main », ne doit pas être conservé sous clés, ou seulement à la disposition de quelques privilégiés seuls détenteurs du savoir. Si la communication fait défaut, toutes les techniques du monde n'y feront rien et l'outil de contrôle interne ne remplira pas son rôle avec la collaboration de l'ensemble du personnel et leurs fournisseurs. Cette conception de manuel de procédure devra aussi être accompagnée d'une amélioration de la gestion financière et des risques. Donc, tout système est en effet voué à l'échec sans « une gestion financière saine ». En outre, il faut aussi améliorer la circulation des documents qui est une technique difficile et exige une bonne et longue pratique dans toutes catégories du personnel au sein de la CEM. A ce sujet, les moyens humains y sont essentiels, la société aura ainsi la charge de donner « un programme de formation » à son personnel pour une meilleure maîtrise de leurs tâches et de leurs responsabilités. Ce personnel devra être formé pour acquérir des connaissances, cependant également, pour maîtriser l'utilisation du manuel de procédure. Il doit mettre en place aussi une « éthique », c'est la connaissance et le respect des critères d'honnêteté et de moralité. En plus, il faut qu'un contrôle interne ne saurait être satisfaisant pour l'entreprise si les responsables ou certains d'entre eux n'appliquent pas avec rigueur « les règles écrites ».

La supervision joue aussi un rôle important dans le système de contrôle interne car elle permet d'aider le collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles, lui montrant le chemin ; de montrer aux autres que l'on s'intéresse à leur travail, que leurs efforts ou leurs difficultés ou leurs performances ne sont pas ignorés.

Section 2. Amélioration du système de paiement

Dans le domaine des activités, il est constaté que la majorité des achats effectués par la CEM se fait au comptant (par chèque et espèce). On a soulevé un problème quant au délai de paiement et le mode de paiement accordé par ses fournisseurs est court. Ce délai de paiement est trop court qui entraîne une difficulté sur le paiement des autres factures qu'achats. En effet, l'entreprise n'a même pas le temps d'organiser ses finances qui déclenche la perturbation de la gestion financière de l'entreprise. Donc, pour être efficient, il faut que l'entreprise mette en place un nouveau modèle de paiement sur achat et vente, c'est-à-dire que la durée de paiement d'achat est supérieure à la durée de paiement client. Dans notre cas, la CEM a préféré de payer ses fournisseurs dans les 30 jours. Donc, il vaut mieux de pratiquer à un délai des 10 à 15 jours pour ses clients afin que les achats effectués sont assurés par la trésorerie. Ensuite, pour améliorer l'exploitation des données et pour assurer la rapidité des procédures du cycle trésorerie, le service achat doit travailler en collaboration avec le magasinier pour faciliter la mise en place et l'utilisation de la base de données achats. Ainsi, l'informatisation des données fournisseurs serait un atout pour la fonction banque-caisse, fournisseurs-clients. Enfin, la réalisation de comptages physiques des stocks contrôlés par une autre personne permet de garantir la fiabilité des comptages, ainsi que la description et l'identification des articles endommagés. Dans l'adoption de ce procédé, il doit être mis en œuvre une revue régulière des articles en stock dans le magasin de stockage de la société, et ce, par une autre personne étrangère à la garde. Les stocks feront l'objet d'une attention permanente par d'autres personnes renforçant ainsi leur suivi. Les pertes sur stocks tendront à diminuer, réduisant les pertes au niveau de l'entreprise. Sur le plan du contrôle interne, le système « stock » de la société sera plus apte à satisfaire les objectifs de contrôle.

Section 3. Mise en œuvre d'un système d'évaluation efficace du contrôle interne

Le contrôle interne apparaît comme un moyen pour l'audit externe alors qu'il est un objectif pour l'audit interne. A ce sujet, l'audit interne cherche à améliorer le contrôle interne dans le but d'assurer et de faciliter « la maîtrise de l'activité » mais il s'est trouvé aussi placé au centre des préoccupations des managers, c'est-à-dire le dirigeant de l'entreprise.

Nous savons aussi que l'étendue et la complexité des structures d'organisation ont entraîné des adaptations importantes dans la gestion des entreprises, notamment sur le processus de prise de décisions et sur la délégation de compétences dans l'organisation du contrôle. Cette modification porte sur la connaissance du caractère indispensable de l'existence dans chaque organisation d'une entreprise sur le contrôle interne cohérent : « opérationnel » et « fonctionnels » d'une fonction d'audit interne pour le compte de la direction générale⁹. Donc, pour être efficient, il est nécessaire de mettre en place une meilleure compréhension du concept de contrôle interne ; une connaissance effective des caractéristiques de contrôle interne et une prise en compte des composantes de contrôle interne au sein de la société CEM.

3.1 Meilleure compréhension du concept de contrôle interne

Selon l'Ordre des Experts Comptables dès 1977¹⁰ : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des risques 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 et des fiabilités des informations financières et comptables. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. » Selon COSO¹¹ : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes : réalisation et optimisation des opérations ; fiabilité des informations financières ; conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. » Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer la conformité aux « lois » et « règlements » l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale d'une entreprise afin d'obtenir le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la « sauvegarde de ses actifs » et la « fiabilité des informations financières ». D'une façon générale, le contrôle interne contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

⁹ Gilbert de MARESCHAL « Evaluation de contrôle interne d'une entreprise », Edition Fouchier, Année 2003, 200 pages

¹⁰ Ordre des Experts Comptables, Année 1977.

¹¹ COSO, « le contrôle de gestion bancaire et financier », 3^e édition, Paris, 2000

3.2 Connaissance des caractéristiques du contrôle interne

Le système de contrôle interne est essentiel pour chaque entreprise quelque soit leur taille et leur structure organisationnelle. Cela nécessite une évaluation et une mise à jour régulière sur les informations financières et comptables. Les mesures de contrôle interne comprennent une description claire « des fonctions », « des responsabilités », de respect obligatoire « des règles comptables », « comprendre des mesures ».

Conclusion du troisième partie

Cette troisième et dernière partie s'est attachée à l'analyse des résultats obtenus sur le contrôle interne, le cycle de trésorerie et les recommandations. L'analyse a porté sur le contrôle interne au niveau des documents commerciaux et l'efficacité opérationnelle et financière et aussi sur le cycle de trésorerie au niveau du respect des lois et règlements, de la détection des risques sur les opérations comptables, d'obtention des informations financières fiables. Le premier est effectué également en le considérant comme un outil d'évaluation et de gestion. En tant qu'outil d'évaluation, il peut identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise. L'analyse a également concerné la mission sociale et commerciale de l'entreprise et la critique des risques encourus. Le deuxième est basé sur les mouvements de la banque (versement et retrait par chèque) et de la caisse (pièces de caisse). L'amélioration sur le contrôle interne concerne la mise en place d'un système d'évaluation efficace et des outils d'analyse et d'évaluation performante. Cela suppose une meilleure compréhension du concept de contrôle interne, une meilleure connaissance de ses caractéristiques, la prise en compte des composants du contrôle interne : l'environnement de contrôle, une évaluation des risques, des activités de contrôle, une information et une communication suffisantes et la nécessité d'un pilotage à tous les niveaux. Pour maîtriser les risques, il serait nécessaire de les évaluer. L'évaluation des risques suppose la vérification permanente de la qualité de l'information fournie au système, un mécanisme de contrôle garantissant un traitement correct de l'information entrant dans le système, et un dispositif assurant la production périodique de rapports utiles, ou base de données pertinentes pour les rapports d'activités de la CEM. Enfin, la mise en place d'outils d'analyse et d'évaluation performante du contrôle interne consiste à suivre les activités du contrôleur interne, à savoir le contrôle orienté vers la prévention ou vers la détection, le contrôle manuel ou informatique et le contrôle hiérarchique. Le personnel devrait effectuer régulièrement à tous les niveaux de l'organisation les activités de contrôle qui peuvent se présenter.

CONCLUSION

Au terme de la présente recherche, nous pouvons soutenir l'idée selon laquelle beaucoup de mots et d'expression ont été utilisés pour qualifier et quantifier le contrôle interne dans le cycle trésorerie au sein de la société CEM. Cependant, nous pouvons les conclure comme suit :

Nous avons décrit les types de documents au cours de cette recherche. Ces derniers nous ont indignés des activités pratiquées par cette société qui se basent sur la résiliation des services des membres. Vient ensuite, la mise à disposition du contrôle interne dans le cycle trésorerie est plus important pour la société CEM, d'une part, pour protéger ou bien sauvegarder le patrimoine et la sécurité de l'entreprise, et d'autre part, pour formaliser les procédures administratives en vue de protéger l'entreprise et de contrôler les opérations comptables. Toujours est-il dans ce même ordre d'idées, nous avons défini la méthodologie de collecte des données indispensables pour la vérification empirique et l'étude de notre recherche. Pour ce faire, nous avons dû élaborer le questionnaire à poser à nos interlocuteurs au sein de la CEM, notamment dans la Direction Administrative et Financière. Il a été conjugué avec le choix du mode et puis le traitement des données obtenues des données statistiques. Le présent mémoire a été traité en trois grandes parties. Pour cela, nous avons présenté les matériels et les méthodes appliqués pour l'élaboration de ce mémoire, la méthodologie de collecte des données pour la vérification empirique.

Le premier chapitre a justifié du choix de la zone d'étude, c'est-à-dire la présentation de la CEM et ses activités, ses missions, ses objectifs et son processus de production de produits. Il s'agit aussi des types de documents et matériels utilisés au cours de l'étude. Le premier a concerné les documents primaires (Théorie générale sur le contrôle interne et le cycle de trésorerie) et secondaires (réutilisation des informations au sein de la CEM comme la fiche des stocks, la fiche des clients et fournisseurs, le relève bancaire, les factures d'achats et de ventes,...).

Le deuxième a parlé de questionnaire. Dans ce cas, un ordinateur portable a été utilisé pour la saisie des informations et une clé USB pour la mémorisation des informations obtenues au cours des entretiens au sein de cette entreprise.

Dans le deuxième chapitre, la méthodologie de collecte des données nécessaires pour la vérification empirique et l'étude de la recherche a été définie.

Dans ce cas, une enquête a été effectuée en utilisant une méthodologie et une méthode d'analyse a été choisie d'une part à l'aide de MS office/ Excel, FFOM et d'autre part à l'aide

d'outil statistique afin de présenter les résultats sous forme des tableaux en cas de besoin. Les contraintes ont été axées sur la méthodologie et le temps de réalisation des enquêtes auprès des différents responsables de la CEM. En plus, nous avons expliqué les limites de la recherche, notamment sur la méthodologie, sur le temps de réalisation et aussi sur le coût de déplacement. Nous avons présenté aussi le chronogramme de l'étude qui a duré environ huit (08) semaines pour la réalisation de ce mémoire. Dans ce cas, les activités ont débuté avec l'intégration dans le milieu d'étude, puis nous avons déposé le questionnaire, collecté et exploité les données par rapport au protocole d'accord, construit un plan par rapport au protocole d'accord aussi. Nous avons fait des entretiens étude et analyse en exploitant des documentations externes et terminé avec le traitement statistique des données obtenues. Enfin, nous avons présenté la modélisation théorique de cette étude, surtout nous avons expliqué les hypothèses et traduit en variables afin d'utiliser facilement par le décideur.

Dans la deuxième partie, nous avons présenté les résultats d'enquête sur le contrôle interne et le cycle de trésorerie à la recherche de la performance organisationnelle (la tenue de la banque et caisse sont saines). A ce sujet, le premier chapitre a concerné les résultats de l'existence du contrôle interne au sein de la CEM. Ces résultats ont tourné autour de l'appréciation de l'existence de flow chart, de documents commerciaux et l'efficacité opérationnelle et financière au sein de l'entreprise. Dans ce cas, le contrôle interne a été un moyen de vérification très utilisé à la CEM, notamment à la Direction Administrative et Financière et aussi à la Direction du Contrôle Interne. Pour cela, 87,5% des personnes interrogées ont beaucoup apprécié l'utilisation du bon de commande et ont dit qu'il a été très utilisé au sein de cette entreprise, presque dans toutes les directions. Tandis que le bon de sortie a été utilisé aussi mais à l'intérieur de l'entreprise seulement, c'est-à-dire qu'au niveau du magasinier concernant le bordereau de « versement », « décaissement » et « carnet » par les membres. Donc, on a pu dire qu'il n'a pas été très utilisé en dehors de l'entreprise en tant que les activités de la CEM sont basées sur les prestations de services vis-à-vis des clients. En outre, les personnes enquêtées ont été unanimes sur l'utilisation des documents commerciaux et ont dit qu'il a été très utilisé au sein de l'entreprise, de même pour l'efficacité opérationnelle et financière. Alors, l'utilisation ou bien l'application du contrôle interne rend performance l'organisation de la CEM.

Le deuxième chapitre a concerné l'appréciation du cycle de trésorerie, c'est-à-dire la situation de la banque et la caisse. Dans ce cas, les personnes interrogées ont apprécié et ont dit très satisfaits sur le respect des lois au sein de l'entreprise. Tandis que 10% ont dit insatisfait à ce sujet. En plus, nous avons constaté que l'appréciation du personnel sur le règlement par chèque et espèce a été diamétralement opposée. Sur la détection des risques sur

les opérations comptables au sein de la CEM, elle a été très importante au sein de département du contrôle interne et financier au sein de l'entreprise. En outre, 80% des personnes interrogées ont apprécié beaucoup la gestion financière pratiquée par la CEM. Ils ont unanimes à ce sujet et 90% des personnes enquêtées ont apprécié beaucoup le système d'encaissement de la CEM vis-à-vis des membres. Les résultats obtenus sont unanimes, soit par la banque et soit par la caisse en tant qu'elles se trouvent dans la disponibilité des comptes d'actifs d'une entreprise. Alors, la maîtrise du cycle de trésorerie rend performant l'organisation de la CEM et permet aussi d'augmenter le taux d'investissement en micro finances.

Cependant, l'application ou le respect de ces obligations de la part des responsables d'entreprises reste encore insuffisant. Cela est dû à la fois au manque de contrôle de la part de l'entreprise CEM sur la mise en œuvre de ces lois, mais aussi au peu d'importance que donnent certains responsables d'entreprises au contrôle interne. Dans cette optique, nous avons choisi d'utiliser le contrôle interne comme cadre de référence dans le cycle de trésorerie en tant qu'il permet de détecter les risques opérationnels et financiers. Sa perception du contrôle interne en tant que processus visant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, aux informations financières et à la conformité aux lois et réglementations en vigueur, ainsi que le fait qu'il se soit basé sur cinq composantes (environnement de contrôle, évaluation des risques, activité de contrôle, information et communication, activités de pilotage), nous a permis d'apprécier toute l'importance que revêt un dispositif de contrôle interne efficace. Cette affirmation s'est renforcée par le fait que pour répondre aux besoins d'informations rapides, l'entreprise doit constamment ajuster ses méthodes de fonctionnement, surtout dans un contexte de mondialisation et d'incertitude où la concurrence est de plus en plus rude. Pour cela, nous avons tenté, lors de notre étude pratique au sein de la société CEM, d'identifier les risques significatifs au cours des opérations comptables pouvant altérer ses activités et compromettre l'atteinte de ses objectifs.

La finalité de ce travail était d'évaluer le système de contrôle interne au sein de cette structure pour rendre performant l'organisationnelle, et de formuler, si nécessaire, des recommandations qui pourraient amener plus de maîtrise des risques opérationnels. En plus, à travers cette étude, nous avons pu constater que le dispositif de contrôle interne et du cycle de trésorerie au sein de la société CEM comportait quelques lacunes pouvant générer des retards dans l'accomplissement de certaines tâches, notamment dans le cycle de trésorerie. Ces problèmes sont axés sur l'absence d'une structure d'audit interne et de contrôle de gestion au sein de l'entreprise, ce qui rend l'évaluation du dispositif de contrôle interne et l'étude du degré d'atteinte des objectifs de la société difficile ; l'absence de mécanismes permettant

l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques opérationnels qu'ils soient internes ou externes ; du système d'information mal exploité ou parfois défaillant ; de non respect des directives décrites dans les manuels de procédures et d'organisation par le personnel ; de la non mise à jour des manuels de procédures ou leur non disponibilité dans certains services et des règles d'éthiques informelles.

Pour bien s'assurer de l'effectivité de toutes les opérations effectuées sur tout mouvement de Dépôt ou de retrait sur épargne, un dispositif de contrôle interne a été mis sur pied et illustré par les procédures à l'ouverture d'un compte, chaque client se voit attribuer une fiche et un carnet (livret) d'épargne au service de VISA reprenant respectivement un numéro de compte, l'identité complète du client et une photo ; la fiche d'épargne gardée par la CEM est signée par le client et le livret d'épargne à la disposition du client est signé par la Direction. En plus, les rubriques pouvant enregistrer toute opération sont les mêmes sur la fiche d'épargne que dans le livret ; pour toute opération de dépôt sur épargne. En plus, la CEM a engagé une caissière et une autre pour tout retrait au compte ; chacune d'elle tient respectivement : un bordereau et un journal des mouvements effectués ; au dépôt comme au retrait, toute opération doit être reprise sur la fiche d'épargne, livret d'épargne et dans le journal des mouvements ; le client reçoit en sus de son livret d'épargne un bordereau de dépôt et/ou de retrait contresigné par le client et la caissière et à la clôture toutes les pièces sont vérifiées à la comptabilité et une clôture est faite aussitôt à la trésorerie. Il serait très fortement recommandé de revoir la méthode de traitement de certaines opérations et de mettre en œuvre les contrôles appropriés, et de sensibiliser le personnel au niveau des services de traitement comptable quant à l'importance de l'information financière fiable.

A cet effet, il a été recommandé à la l'entreprise pour mieux maîtriser les activités de département de contrôle interne de mettre en place une cellule d'audit interne indépendante afin d'évaluer régulièrement l'efficacité du système de contrôle interne mis en place et entreprendre les mesures correctives adéquates en temps voulu. Il est nécessaire aussi d'améliorer le système d'information et la communication interne (verticale et horizontale) et externe afin d'optimiser la rentabilité des placements temporaires. Cette amélioration du système d'information doit également concerner le matériel informatique ainsi que les logiciels de traitement comptable utilisés. Certains systèmes existants n'étant pas exploités de manière optimale par le personnel, des formations et des réunions de sensibilisations aux nouvelles technologies de l'information doivent être menées dans le but d'apporter plus de célérité dans le travail et de mettre en place une cellule de Management des risques opérationnels permettant d'identifier et d'évaluer les risques internes ou externes pouvant avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs, et ce afin de les maîtriser.

Pour conclure, il est essentiel de souligner qu'un 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 l'entreprise. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes liées au monde. D'où, la maîtrise des procédures, du contrôle interne est jugée urgente pour être performant dans le cycle vente afin de maîtriser la trésorerie de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

I OUVRAGES

- 1)-ANSOFF, « Décision stratégique au sein d'une entreprise », Edition Foucher, Année 1899
- 2)-BENEDICT et KERAVEL, « Evaluation du contrôle interne dans le cycle achat et vente», Edition comptables Malesherbes, Paris, Année 2002, 180 pages
- 3)-COLLINS / VALIN (Lionel, Gérard), « Système de contrôle interne, aspect financiers, opérationnels et stratégiques », 4^{ème} édition, Dioloz, Paris, Année 2002.
- 4)-Gilbert de MARESCHAL « Evaluation de contrôle interne d'une entreprise », Edition Fouchier, Année 2003, 200 pages
- 5)-GRAND Bernard, VERDALLE Bernard « Conception de contrôle interne d'une entreprise » Ed. ECONOMICA, 1999, page 09.
- 6)-GRAND Bernard, VERDALLE Bernard « Conception du cycle de trésorerie d'une entreprise » Ed. ECONOMICA, 2000, 150 pages, page 09.
- 7)-International Fédération d'Accouant (IFAC) en 1981. Recommandation Internationale d'Audit.
- 8)-MIKOL, Alain, « Le Contrôle interne dans le cycle trésorerie», 3^{ère} édition, Paris, Année 2004, page 20
- 9)-MIKOL, Alain, « Système de contrôle interne », 2^{ème} édition, Paris, Année 2002, 130 pages
- 10)-M. ROUACH et G.NAULLEAU, « le contrôle de gestion bancaire et financier », 3^e édition, Paris, 2000, 230 pages

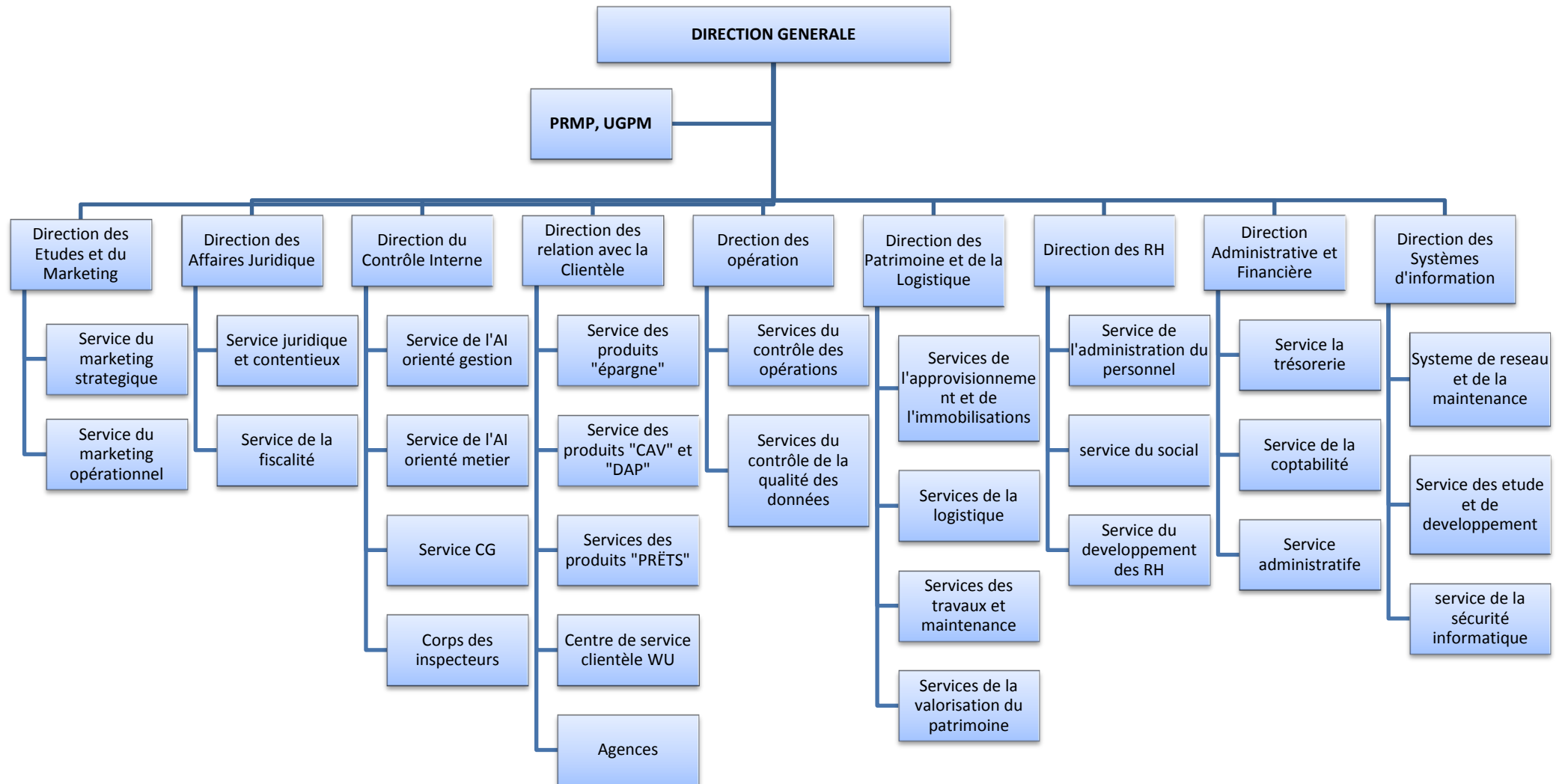
II- COURS

- 1)-ANDRIANAIVO Victorine, cours de Méthodologie, Enseignant chercheur à l'Université d'Antananarivo, AU : 2010-2011
- 2)-RAVALITERA Faraso, cours de Statistiques et Probabilités, cours de Gestion de Projet, Enseignant chercheur à l'Université d'Antananarivo, A.U : 2008-2009 ,2009-2010, 2010-2011

IV-AUTRES OUVRAGES

- 1)-Brochure au sein de la CEM, Année 2012

ANNEXE I: ORGANIGRAMME



Source :DCI

ANNEXE II: RESULTAT D'ENQUÊTE DANS LE QUESTIONNAIRE

Nombre d'individu	Respect règlement contrat	Détection risque opération comptable	Information financière fiable	Flow charte	Fiabilité document commerciaux	Efficacité opérationnelle financière	SEXE	SITFAM	EMPLOIE
1	3	2	3	1	4	3	F	Marié	Secrétaire
2	4	3	3	2	1	4	F	Célibataire	Chef comptable
3	3	2	4	2	4	3	F	Célibataire	Responsable relation clientèle
4	1	3	2	3	5	2	M	Célibataire	Comptable
5	4	4	2	2	5	3	F	Marié	Comptable
6	5	4	3	3	5	2	F	Marié	Comptable
7	3	2	2	3	4	3	M	Célibataire	Responsable Park informatique
8	3	2	1	2	4	1	M	Marié	Administrateur réseau
9	4	3	2	3	5	3	M	Célibataire	Technicien informatique
10	3	2	5	5	3	2	M	Marié	Responsable des services des produits
11	2	1	1	3	5	3	F	Marié	Responsable des agences
12	2	2	2	3	2	3	F	Marié	Responsable des services juridiques

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I. MATERIELS ET METHODES	6
CHAPITRE I. MATERIELS	6
Section 1. Présentation de l'entreprise étudiée.....	6
1.1 Historique et justification du choix de la zone d'étude	7
1.1.1. Historique.....	7
1.1.2. Justification du choix de la zone d'étude	9
1.2 Activités, missions et objectifs	9
1.2.1. Activités.....	9
1.2.2. Missions de la CEM.....	9
1.2.3. Objectifs de l'entreprise.....	10
Section 2. Matériels utilisés lors de l'étude.....	10
2.1 Questionnaire et dictaphone	10
2.2 Flash et CD Room	11
Section 3. Documents utilisés lors de l'étude	11
3.1 Théorie générale du contrôle interne et du cycle de trésorerie	11
3.2 Contrôle interne	11
3.2.1. Définition.....	11
3.2.2. Objectifs du contrôle interne	12
3.2.3. Dispositifs de contrôle interne	12
3.2.4. Approches d'évaluation du contrôle interne	13
3.2.5. Principes de base de l'évaluation du contrôle interne.....	13
3.2.6. Démarche d'appréciation du contrôle interne.....	13
3.2.7. Acteurs du contrôle interne	14
3.3 Cycle de trésorerie	14
3.3.1. Aspects opérationnels et administratifs du cycle vente	15
3.3.2. Aspects comptables du cycle vente	15
3.4 Informations au sein de l'entreprise	15
CHAPITRE II. METHODES.....	17
Section 1. Méthode de collecte des données	17
1.1 Type d'enquête utilisée.....	17
1.2 Observation et documentation	18
Section 2. Méthode d'analyse et traitement des données.....	18
2.1 Traitement des données par MS office/Excel	18
2.2 Outil d'analyse à l'aide de FFOM ou SWOT	19

Section 3. Limites et chronogramme des activités menées	19
3.1 Limites de la recherche	19
3.2 Calendrier des activités	20
PARTIE II. RESULTATS ATTENDUS	22
CHAPITRE I. RESULTATS D'ENQUETE SUR L'EFFICACITE DE CONTROLE INTERNE	22
Section 1. Existence de flow-chart (procédures)	22
Section 2. Fiabilité de documents commerciaux	24
Section 3. Efficacité opérationnelle et financière	25
CHAPITRE II. RESULTATS D'ENQUETE SUR LA MAITRISE DU CYCLE DE TRESORERIE	27
Section 1. Respect des lois et règlements	27
Section 2. Détection des risques sur les opérations comptables	28
Section 3. Obtention des informations financières fiables (Banque et caisse)	29
PARTIE III. DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DES SOLUTIONS	32
CHAPITRE I. DISCUSSIONS DES RESULTATS SUR L'EFFICACITE DU CONTROLE INTERNE	32
Section 1. Analyse des circuits et documents commerciaux	32
1.1 Analyse des circuits de document	32
1.2 Analyse de documents commerciaux	33
1.2.1. Approbation du bon de commande	34
1.2.2. Consultation du fichier fournisseur	34
1.2.3. Règlement des factures	34
1.2.4. Rapprochement	35
1.2.5. Enregistrement	36
Section 2. Discussions de l'efficacité des opérations financières	36
CHAPITRE II. DISCUSSIONS DES RESULTATS SUR LA MAITRISE DU CYCLE DE TRESORERIE ..	37
Section 1. Discussions des procédures et de système des détections des risques	37
1.1 Financement interne	38
1.2 Financement externe	38
1.3 Analyse des risques opérationnels	38
1.4 Etude des risques de gestion financière	39
Section 2. Discussions sur la qualité d'informations financières obtenues	40
2.1 Test de confirmation	41
2.2 Tests de permanence	41
CHAPITRE III. ANALYSE A L'AIDE DES FFOM	42
Section 1. Analyse des forces et faiblesses constatés	42
1.1 Forces	42

1.2 Faiblesse	43
Section 2. Analyse des opportunités et menaces	43
2.1 Opportunités	43
2.2 Menace.....	44
CHAPITRE IV. PROPOSITION DES SOLUTIONS.....	45
Section 1. Mise en place de manuel de procédures	45
Section 2. Amélioration du système de paiement	46
Section 3. Mise en œuvre d'un système d'évaluation efficace du contrôle interne	46
3.1 Meilleure compréhension du concept de contrôle interne	47
3.2 Connaissance des caractéristiques du contrôle interne	48
Conclusion du troisième partie.....	48
REMERCIEMENTS.....	iii
RESUME.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
BIBLIOGRAPHIE	vii
ANNEXE I: ORGANIGRAMME.....	viii
ANNEXE II: QUESTIONNAIRE.....	ix