

# ***RAPPORT N°09/26-ADM/AUDIT/RO/CEM SUR L'AUDIT DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR***

## ***GESTIONS 2019-2025***



***Février 2026***

## ***SOMMAIRE***

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b><i>LISTE DES ABREVIATIONS</i></b> .....                                                            | I  |
| <b><i>SYNTHESE</i></b> .....                                                                          | II |
| <b><i>INTRODUCTION</i></b> .....                                                                      | 1  |
| 1. <i>Absence du Directeur Général du Trésor aux Assemblées Générales de la CEM</i> .....             | 3  |
| 2. <i>Indemnités de fonction des Administrateurs non autorisées pour les exercices de 2020 à 2025</i> | 3  |
| 3. <i>IRCM indument pris en charge par la CEM</i> .....                                               | 4  |
| 4. <i>Montant exorbitant des prêts accordés au personnel</i> .....                                    | 4  |
| 5. <i>Dividende en suspens dans le compte courant des associés</i> .....                              | 5  |
| 6. <i>Base de fixation de grille indiciaire floue</i> .....                                           | 5  |
| <b><i>CONCLUSION</i></b> .....                                                                        | 7  |
| <b><i>ANNEXES</i></b> .....                                                                           | i  |

## ***LISTE DES ABREVIATIONS***

| <b>ACRONYMES</b> | <b>DEVELOPPEMENT</b>                             |
|------------------|--------------------------------------------------|
| CEM              | Caisse d'Epargne de Madagascar                   |
| CSBF             | Commission de Supervision Bancaire et Financière |
| IMF              | Institution de Microfinance                      |
| IRCM             | Impôt sur le Revenu des Capitaux Mobiliers       |
| MEF              | Ministère de l'Economie et des Finances          |

## **SYNTHESE**

Au terme de ses travaux d'audit, la Cour relève que la Caisse d'Epargne de Madagascar présente des insuffisances en matière de gouvernance, de discipline financière et de conformité aux textes légaux, fiscaux et prudentiels applicables.

L'absence récurrente du Directeur Général du Trésor aux Assemblées Générales, la perception par les administrateurs d'indemnités de fonction sans autorisation annuelle expresse et préalable de l'Etat actionnaire, la prise en charge indue de l'IRCM par la société, ainsi que le non-respect des ratios prudentiels relatifs aux prêts au personnel et à la couverture des immobilisations constituent autant de manquements susceptibles d'engager la responsabilité des dirigeants et des Administrateurs.

De même, l'absence de fondement clairement établi pour la grille indiciaire du personnel révèle un besoin urgent de mise en conformité avec les pratiques et normes en vigueur dans le secteur bancaire et financier.

*De tout ce qui précède, la Cour recommande :*

- 1- Au Ministère de l'Economie et des Finances de procéder à une mise en harmonie des textes régissant les sociétés commerciales à participation majoritaire de l'Etat et les institutions de microfinance notamment loi n°2014-014 du 04 septembre 2014 relative aux sociétés commerciales à participation publique et loi n°2020-011 du 1er septembre 2020 sur la loi bancaire.*
- 2- Au Directeur Général du Trésor (DGT) de :*
  - exiger le remboursement par les Administrateurs des indemnités perçues ;*
  - prendre à l'avenir annuellement des résolutions sur la situation des indemnités des Administrateurs ;*
  - prendre des mesures pour le reversement des dividendes en instance dans le compte courant des associés.*
- 3- A la CEM de :*
  - veiller au respect strict des résolutions des actionnaires consignées dans les procès-verbaux ;*
  - réclamer les sommes indument payées par la CEM aux administrateurs à due concurrence des remboursements éventuellement effectués et prévus par les administrateurs relatifs aux indemnités de fonction ;*
  - respecter les ratios prudentiels instaurés par la CSBF ;*
  - s'assurer que les conséquences de la cession des prêts des personnels aux banques primaires ne soient en aucun cas supportées par la CEM ;*
  - mettre en œuvre la mise en conformité des classifications et grilles indiciaires avec les textes en vigueur notamment les textes régissant les établissements bancaires*
- 4- Aux Administrateurs, au DGT, et au Directeur Général de la CEM de :*
  - gérer rationnellement les immobilisations ;*
  - faire preuve de plus de diligences pour une gestion plus performante de la société.*

## INTRODUCTION

### ❖ Contexte

La présente mission a été effectuée en vertu des articles 280 et 284 de la loi organique n°2004-036 du 1<sup>er</sup> octobre 2004 relative à l'organisation, aux attributions, au fonctionnement et à la procédure applicable devant la Cour Suprême et les trois Cours la composant qui disposent que : « *la Cour des Comptes procède à l'examen de la gestion des ordonnateurs du budget de l'Etat (...), à cet effet, elle apprécie 1-la régularité de la gestion, 2-le bon emploi des crédits ; 3-la performance des services publics* » et « *La Cour des Comptes assiste (...) le Gouvernement (...). Sur saisine de ces derniers, elle peut procéder à des enquêtes ou à des études portant sur des observations formulées dans les rapports de ladite juridiction établis dans le cadre du règlement du budget de l'Etat (...).* »

Suivant la lettre de saisine n°035-PM/25 en date du 27 octobre 2025 émanant du Premier Ministre et en vertu de la loi organique n°2004-036 du 1<sup>er</sup> octobre 2004 relative à l'organisation, aux attributions, au fonctionnement et à la procédure applicable devant la Cour Suprême et les trois Cours la composant, la Cour a procédé à l'audit de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

La Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) actuellement érigée en une société anonyme, au capital de 19 110 000 000 ariary détenu à 100% par l'Etat malagasy, sous tutelle technique et financière du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). A l'origine, ses activités principales portaient sur la collecte des épargnes. Mais à compter du 1<sup>er</sup> mars 2019, la société est devenue une Institution de Microfinance (I.M.F) et peut ainsi étendre son activité vers l'octroi de crédit, la distribution des produits d'assurances et la distribution des services financiers numériques.

### ❖ Etendue d'audit

L'audit couvre les exercices allant de 2019 à 2025. Compte tenu du temps imparti à la mission et l'analyse des risques, le contrôle a porté principalement sur le rôle du Directeur Général du Trésor au sein de l'entité, les indemnités octroyées aux Administrateurs, les prêts accordés au personnel, la distribution des dividendes à l'actionnaire et la fixation de la grille indiciaire.

### ❖ Objectif d'audit

L'objectif de l'audit consiste à vérifier la régularité, la conformité et la pertinence des décisions de gouvernance et de gestion financière de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

### ❖ Méthodologie

L'audit a été réalisé conformément aux normes internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques (ISSAI), notamment les ISSAI 300 et 400 portant respectivement sur l'audit de performance et l'audit de conformité.

A cet effet, l'équipe a utilisé les différentes méthodes suivantes : les revues documentaires, les entretiens avec les responsables au niveau de l'entité, et l'analyse des données. A cet effet, les différentes méthodes ont conduit à l'identification des facteurs de succès et des éventuels obstacles, à l'appréciation des résultats ainsi qu'à la formulation des recommandations.

### ❖ *Limites de l'audit*

Les limites suivantes peuvent être évoquées dans le cadre de cet audit :

- la fiabilité des informations fournies : les données transmises peuvent contenir des erreurs ou des omissions ;
- la durée restreinte allouée à la collecte des informations.

## CONSTATATIONS

Les constats et analyses ci-après sont assortis de recommandations visant à renforcer la conformité juridique, améliorer la gouvernance, maîtriser les risques financiers et contribuer à la pérennité de la CEM dans le respect des exigences imposées par l'Etat actionnaire et les autorités de supervision.

### 1. Absence du Directeur Général du Trésor aux Assemblées Générales de la CEM

Suivant l'article 3 de la loi n°2014-014 du 04 septembre 2014 relative aux sociétés commerciales à participation publique, le Directeur Général du Trésor (DGT), est **le seul représentant es-qualité** de l'Etat actionnaire dès l'Assemblée Générale constitutive jusqu'à la liquidation de la société à participation de l'Etat.

En tant qu'actionnaire unique, l'Etat doit ainsi être représenté par le DGT lors des assemblées générales.

Toutefois, selon les différents procès-verbaux des assemblées générales ordinaires de la période sous revue, le DGT s'est toujours fait représenter<sup>1</sup>.

La principale cause, suivant l'entretien avec les responsables au niveau de la CEM, est que le DGT est également membre du collège de supervision et de résolution instituée au sein de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) conformément à l'article 66 de la loi n°2020-011 du 1<sup>er</sup> septembre 2020 sur la loi bancaire. Alors qu'en tant qu'institution de microfinance, la CEM est soumise au contrôle de cette dernière. Ainsi, le DGT assume des fonctions incompatibles de superviseur de la CEM en tant que membre de la CSBF et d'actionnaire de ladite société en tant que représentant de l'Etat.

Le DGT, en tant qu'actionnaire, doit contrôler les actions des administrateurs et leur donner quitus à chaque clôture d'un exercice. En se faisant représenter, il ne peut pas avoir l'assurance que le mandataire qu'il a désigné a strictement respecter ses directives ni que les différents aspects de l'évolution de la société soient correctement pris en charge.

***La Cour recommande au MEF de procéder à une mise en harmonie des textes sus visés.***

### 2. Indemnités de fonction des Administrateurs non autorisées pour les exercices de 2020 à 2025

La loi n°2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales dispose en son article 457 que l'Assemblée Générale ordinaire peut allouer aux Administrateurs, en rémunération de leurs activités, à titre d'indemnité de fonction une somme fixe annuelle qu'elle détermine souverainement.

La loi n°2014-014 du 04 septembre 2014 relative aux sociétés commerciales à participation publique en son article 3 dispose que le Directeur Général du Trésor (DGT), est **le seul représentant es-qualité** de l'Etat actionnaire. A cet effet, le DGT dispose du seul intérêt à agir pour représenter les intérêts de l'Etat

Suivant la septième résolution de l'Assemblée Générale mixte en date du 28 juin 2019, une indemnité de fonction d'un montant global de 120 000 000,00 Ariary a été accordée aux sept (07) membres du Conseil d'Administration **pour l'exercice 2019**.

---

<sup>1</sup> Pouvoir du 22 décembre 2022 et entretien avec les responsables de la CEM (même personne pour les représentations depuis 2023)

Bien que la décision de l'Assemblée Générale ne porte que sur l'exercice 2019, celle-ci a été utilisée comme base pour le paiement annuel des indemnités de 120 000 000,00 Ariary au titre des exercices suivants (2020 à 2025) sans qu'une autre résolution n'ait été prise par l'Etat actionnaire.

En l'absence d'autorisation expresse de l'actionnaire, la perception des indemnités constitue une faute de gestion de la part des Administrateurs et a ainsi causé un paiement indu d'un total de 720 000 000,00<sup>2</sup> Ariary.

***La Cour recommande au DGT :***

- ***d'exiger le remboursement par les Administrateurs des indemnités perçues ;***
- ***à l'avenir, en Assemblée Générale, de prendre annuellement des résolutions sur la situation des indemnités des Administrateurs.***

**3. IRCM indument pris en charge par la CEM**

Suivant l'Article 01.04.02. du Code Général des Impôts, les rémunérations des membres du Conseil d'Administration d'une société sont soumises à l'Impôt sur le Revenu des Capitaux Mobiliers (IRCM) au taux de 20%. Et suivant l'article 01.04.08. dudit Code, l'IRCM est retenu à la source et déclaré par l'organisme payeur, en l'occurrence la CEM.

Bien que le montant indiqué dans le procès-verbal soit un montant brut, les responsables au niveau de la CEM ont payé annuellement la somme de 120 000 000,00 Ariary aux Administrateurs sans faire au préalable de retenue pour l'IRCM.

En conséquence, les IRCM, d'un total de 161 182 160,00 Ariary, de 2019 à 2025, ont été supportés par la CEM<sup>3</sup>.

***La Cour recommande aux responsables au niveau de la CEM de veiller au respect strict des résolutions des actionnaires consignées dans les procès-verbaux et de réclamer les sommes indument payées par la CEM aux administrateurs à due concurrence des remboursements éventuellement effectués et prévus à l'observation supra.***

**4. Montant exorbitant des prêts accordés au personnel**

Suivant l'article 8 de l'instruction n°003/2019-CSBF du 06 septembre 2019 relative aux ratios prudentiels et indicateurs de gestion des institutions de microfinance, le rapport entre les engagements sur les actionnaires, mandataires sociaux, dirigeants, salariés et personnes liées et les fonds propres disponibles, devrait être de 10% au maximum.

En janvier 2020, un prêt pour un montant total de 21 664 760 176,77 Ariary<sup>4</sup>, représentant 113% du capital, a été accordé au personnel de la CEM.

Or, suivant le ratio, la CEM ne peut accorder à son personnel qu'un prêt total de 1 911 000 000,00 Ariary.

Au 30 novembre 2025, le reste des prêts du personnel est aux environs de 12 000 000 000 Ariary, soit 63% du capital.

---

<sup>2</sup> 120 000 000 x 6

<sup>3</sup> Etat de déclaration des IRCM des Administrateurs provenant de la CEM et réceptionnés de paiement IRCM de 2019 à 2025

<sup>4</sup> Etat de prêts délivrés par la CEM

Des négociations avec des banques primaires sont en cours pour la cession de ces prêts afin de permettre à la CEM de respecter les ratios exigés par la CSBF. Toutefois, il y a lieu de relever que les taux d'intérêt appliqués par les banques primaires sont supérieurs à ceux que la CEM a accordés à son personnel. Ce qui pourrait impliquer éventuellement des frais d'intérêt supplémentaires à supporter par la société.

***La Cour recommande aux dirigeants de la CEM de respecter les ratios prudentiels instaurés par la CSBF et de s'assurer que les conséquences de la cession des prêts des personnels aux banques primaires ne soient en aucun cas supportées par la CEM.***

#### **5. Dividende en suspens dans le compte courant des associés**

Suivant les rapports successifs des Commissaires aux comptes, un solde créditeur de 400 000 000,00 Ariary est en suspens dans le compte courant des associés. Il s'agirait de dividende sur exercices antérieurs à 2019 en attente d'ordre de recette de l'Etat pour pouvoir être versé.

Or, suivant les états financiers intermédiaires d'octobre 2025 de la CEM, le ratio de couverture des immobilisations est de 63,77% alors que le rapport maximal entre les immobilisations nettes et les fonds propres disponibles devrait être de 50%<sup>5</sup>. Ce qui fait que les fonds propres ne peuvent pas encore couvrir les immobilisations.

En l'état actuel de ses immobilisations, la CEM doit ainsi augmenter ses fonds propres à hauteur d'environ 9 300 000 000 Ariary pour pouvoir atteindre le ratio de 50%.

Pour ce faire, les options sont soit une augmentation du capital soit l'absence de versement de dividende à l'actionnaire malgré les résultats bénéficiaires jusqu'à obtention du montant des fonds propres nécessaires pour couvrir les immobilisations.

Les 400 000 000 Ariary en attente dans le compte courant des associés peuvent renforcer les fonds propres disponibles.

***La Cour recommande :***

- ***au DGT de prendre des mesures pour le reversement des dividendes en instance dans le compte courant des associés ;***
- ***aux Administrateurs, au DGT, et au DG de la CEM de gérer rationnellement les immobilisations.***

#### **6. Base de fixation de grille indiciaire floue**

Les soldes et indemnités du personnel de la CEM ont été fixés par la Convention collective<sup>6</sup> de 2016 de la société.

Suivant cette convention, il a été mis en place une classification du personnel et une grille indiciaire qui ne se réfère ni à celles de la fonction publique ni à celles du secteur privé. Ainsi, le personnel est classé en 13 catégories : 1<sup>ère</sup> à 9<sup>ème</sup> catégorie puis hors catégorie I à IV.

A chaque catégorie, divisée en classe et échelon, correspond des postes existants au sein de la CEM. L'avancement d'échelon se fait tous les ans. L'indice minimum est de 615 pour la 1<sup>ère</sup> catégorie et le maximum est de 13 880 pour le hors catégorie IV.

---

<sup>5</sup> Suivant l'article 7 de l'instruction n°003/2019-CSBF

<sup>6</sup> Cf annexe n°01 : Extrait de la Convention collective

Actuellement, la valeur d'un point d'indice pour chaque heure de travail est de 10,711. Comme chaque mois de travail équivaut à 173,33 heures<sup>7</sup>, le salaire brut minimal au niveau de la CEM est de 1 141 770,64<sup>8</sup> Ariary et le maximum brut pouvant être atteint est de 25 768 742,30<sup>9</sup> Ariary.

Les bases de la fixation de la grille indiciaire dans la Convention collective n'ont pas été produites.

Les dirigeants de la CEM en collaboration avec un cabinet d'étude ont initié une étude pour la mise en conformité de la grille indiciaire et des classements avec les textes en vigueur et ce qui se fait en matière de rémunération dans le secteur bancaire.

***La Cour recommande aux dirigeants en l'occurrence les Administrateurs, le DGT, le DG de :***

- ***mettre en œuvre la mise en conformité des classifications et grilles indiciaires avec les textes en vigueur notamment les textes régissant les établissements bancaires ;***
- ***faire preuve de plus de diligences pour une gestion plus performante de la société.***

---

<sup>7</sup> Cf Annexe n°02 : Note explicative de la Cour du calcul des salaires bruts sur la base de la Convention collective

<sup>8</sup>  $615 \times 10,711 \times 173,33 = 1\,141\,770,64$  Ariary

<sup>9</sup>  $13\,880 \times 10,711 \times 173,33 = 25\,768\,742,30$  Ariary

## *CONCLUSION*

En définitive, la Cour relève, dans la gestion de la CEM, un paradoxe manifeste entre deux impératifs pourtant légitimes. D'une part, la société fait état de difficultés financières affectant le respect de l'équilibre réglementaire entre ses fonds propres et ses immobilisations, équilibre conditionnant notamment sa capacité à distribuer des dividendes à son actionnaire unique, l'État, conformément à la vocation d'un organisme entièrement public. D'autre part, elle maintient, voire accroît, les avantages consentis à ses dirigeants et à son personnel, au mépris de certaines prescriptions réglementaires et au détriment des exigences prudentielles nécessaires à une gestion saine et équilibrée de ses finances.

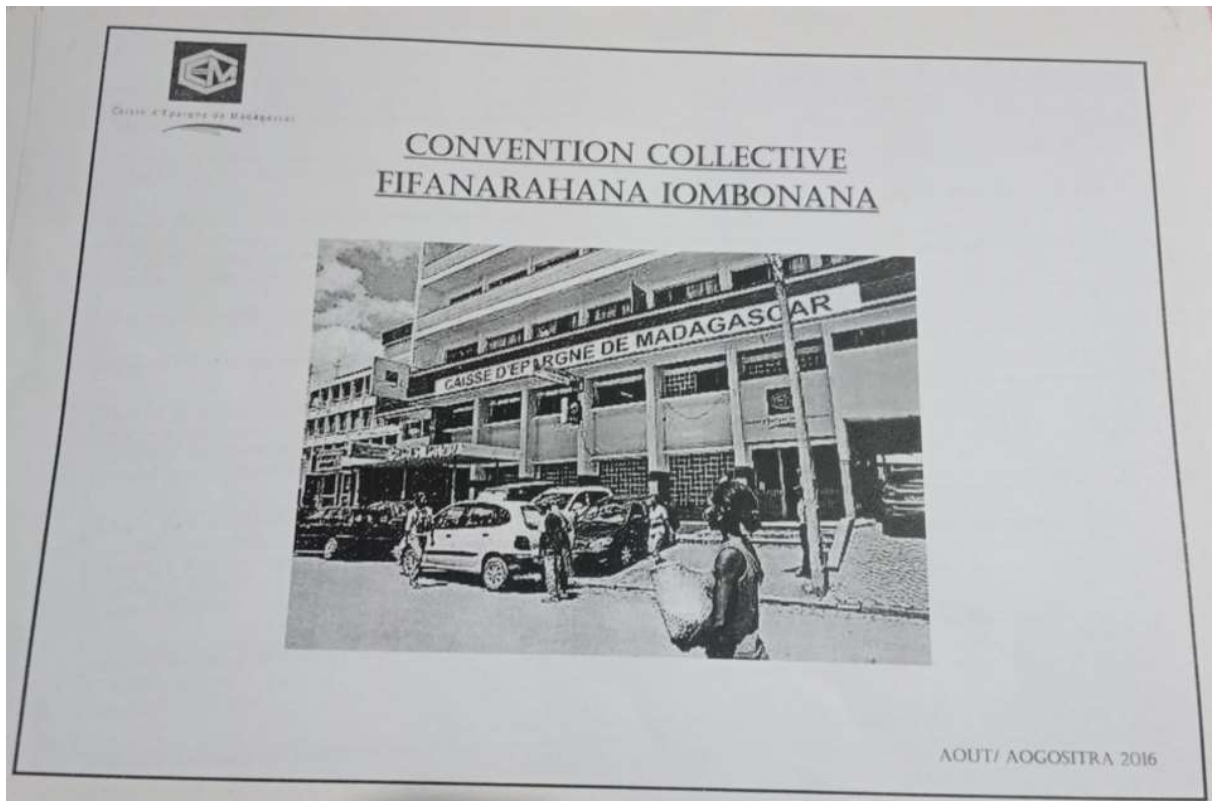
Cette contradiction révèle une incohérence dans les priorités de gestion, susceptible de compromettre la soutenabilité financière de l'établissement ainsi que la réalisation de ses obligations à l'égard de l'État.

Face à ces constats, la Cour formule des recommandations à l'endroit des administrateurs, du Directeur général de la CEM, du DGT et du MEF, visant notamment la mise en cohérence des textes applicables, la régularisation des indemnités indûment perçues par les administrateurs. En outre, la Cour appelle la CEM à faire preuve de vigilance dans le cadre de la cession des prêts accordés au personnel à une banque primaire, pour que cette opération n'engendre aucun coût supplémentaire pour la société, tout en garantissant le respect des ratios prudentiels applicables. La Cour exhorte l'amélioration du ratio de couverture par le renforcement des fonds propres et une gestion plus rationnelle des immobilisations, ainsi que la clarification de la grille indiciaire. Elle rappelle également que les avantages accordés au personnel et aux administrateurs doivent être proportionnés aux résultats de la société.

La Cour procédera au suivi des recommandations émises. Compte tenu des contraintes et limites initialement défini, certains aspects connexes n'ont pu être examinés. Ils méritent cependant d'être analysés lors de missions ultérieures afin d'assurer une couverture d'audit complète et d'appréhender l'ensemble des risques liés au dispositif.

## ANNEXES

### Annexe n°01 : Extrait de la Convention collective de la CEM



| TITRE III<br>CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | LOHATENY III<br>FISOKAJIANA NY ASA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Art.26. Classification</b></p> <p><b>26.1.</b> La classification du personnel comprenant les catégories et la hiérarchie professionnelle est présentée dans les tableaux ci-après.</p> <p><b>26.2.</b> Le changement d'un indice vers un indice supérieur au sein d'une même catégorie professionnelle reste possible dans les conditions fixées par la présente convention collective</p> <p><b>26.3.</b> Le salarié qui aura atteint l'indice maximal de sa catégorie professionnel ne peut prétendre à la migration vers une catégorie professionnelle supérieure. Ce changement n'est possible qu'après s'être présenté à un concours et avoir subi avec succès tous les tests y afférents et ce dans le cadre des mécanismes de promotion interne.</p> <p><b>26.4.</b> La présente convention fera l'objet d'un amendement en ce qui concerne la classification professionnelle dès que l'étude en la matière est effective</p> | <p><b>And.26. Fisokajiana</b></p> <p><b>26.1.</b> Aseho ao anatin'ny tabilao manaraka etoana ny fisokajiana ny mpiasa izay ahitana ny sokajin'asa sy ny ambaratongam-pahefana amin'ny asa.</p> <p><b>26.2.</b> Ny fiovan'ny mari-karama mankany amin'ny iray hafa ambony ao anatin'ny sokajin'asa dia azo heverina araka ireo fepetra voafaritr'ity fifanarahana iombonana ity.</p> <p><b>26.3.</b> Ny mpiasa izay nahatratra ny mari-karama ambony indrindra ao amin'ny sokajin'asa misy azy dia tsy afaka itaky fifindrana any amin'ny sokajin'asa ambony. Izany fifindrana izany dia tsy azo heverina raha tsy aorian'ny fifaninana sy fahombiazana tamin'ireo fitsapana mifandraika amin'izany izay ao anatin'ny rafitry ny fisondrotan-toerana.</p> <p><b>26.4.</b> Ity fifanarahana iombonana ity dia hasiam-panitsiana raha vantany vita tanteraka ny fandinihina momba ny fisokajiana ny asa.</p> |

**CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE ET ÉCHELLE DE SALAIRE  
AGENTS D'EXÉCUTION, AGENT DE MAÎTRISE, CADRES**

| CATÉGORIE I                                                       |        |                      |         | CATÉGORIE II                        |        |                      |         | CATÉGORIE III                       |        |                      |         |
|-------------------------------------------------------------------|--------|----------------------|---------|-------------------------------------|--------|----------------------|---------|-------------------------------------|--------|----------------------|---------|
| FONCTION                                                          | INDICE | CLASSE               | ÉCHELON | FONCTION                            | INDICE | CLASSE               | ÉCHELON | FONCTION                            | INDICE | CLASSE               | ÉCHELON |
| Technicien de surface,<br>Agent d'entretien et de<br>maintenance. | 1650   | Cl. Exc.             | 6       | Agent de<br>sécurité,<br>Emballleur | 1685   | Cl. Exc.             | 6       | Fichiste,<br>Bouliste,<br>Coursier, | 1770   | Cl. Exc.             | 6       |
|                                                                   | 1610   | Cl. Exc.             | 5       |                                     | 1645   | Cl. Exc.             | 5       |                                     | 1730   | Cl. Exc.             | 5       |
|                                                                   | 1570   | Cl. Exc.             | 4       |                                     | 1615   | Cl. Exc.             | 4       |                                     | 1690   | Cl. Exc.             | 4       |
|                                                                   | 1530   | Cl. Exc.             | 3       |                                     | 1575   | Cl. Exc.             | 3       |                                     | 1650   | Cl. Exc.             | 3       |
|                                                                   | 1490   | Cl. Exc.             | 2       |                                     | 1545   | Cl. Exc.             | 2       |                                     | 1610   | Cl. Exc.             | 2       |
|                                                                   | 1450   | Cl. Exc.             | 1       |                                     | 1495   | Cl. Exc.             | 1       |                                     | 1570   | Cl. Exc.             | 1       |
|                                                                   | 1410   | Principale           | 6       |                                     | 1455   | Principale           | 6       |                                     | 1530   | Principale           | 6       |
|                                                                   | 1355   | Principale           | 5       |                                     | 1420   | Principale           | 5       |                                     | 1490   | Principale           | 5       |
|                                                                   | 1300   | Principale           | 4       |                                     | 1365   | Principale           | 4       |                                     | 1435   | Principale           | 4       |
|                                                                   | 1245   | Principale           | 3       |                                     | 1310   | Principale           | 3       |                                     | 1380   | Principale           | 3       |
|                                                                   | 1190   | Principale           | 2       |                                     | 1255   | Principale           | 2       |                                     | 1325   | Principale           | 2       |
|                                                                   | 1135   | Principale           | 1       |                                     | 1200   | Principale           | 1       |                                     | 1270   | Principale           | 1       |
|                                                                   | 1080   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 4       |                                     | 1155   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 4       |                                     | 1215   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 4       |
|                                                                   | 1025   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 3       |                                     | 1090   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 3       |                                     | 1160   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 3       |
|                                                                   | 970    | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 2       |                                     | 1035   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 2       |                                     | 1095   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 2       |
|                                                                   | 915    | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 1       |                                     | 975    | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 1       |                                     | 1040   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 1       |
|                                                                   | 860    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 4       |                                     | 895    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 4       |                                     | 980    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 4       |
|                                                                   | 820    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |                                     | 855    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |                                     | 900    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |
|                                                                   | 780    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |                                     | 815    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |                                     | 860    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |
|                                                                   | 740    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |                                     | 775    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |                                     | 820    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |
|                                                                   | 700    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |                                     | 735    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |                                     | 780    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |
|                                                                   | 670    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |                                     | 705    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |                                     | 750    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |
|                                                                   | 640    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |                                     | 675    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |                                     | 720    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |
|                                                                   |        | STAGE                | -       |                                     |        | STAGE                | -       |                                     |        | STAGE                | -       |
| 615                                                               |        | ESSAI                | -       | 650                                 |        | ESSAI                | -       | 695                                 |        | ESSAI                | -       |

| CATÉGORIE IV                           |        |                      |         | CATÉGORIE V |        |                      |         | CATÉGORIE VI                                                                                                                             |        |                      |         |
|----------------------------------------|--------|----------------------|---------|-------------|--------|----------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------|---------|
| FONCTION                               | INDICE | CLASSE               | ÉCHELON | FONCTION    | INDICE | CLASSE               | ÉCHELON | FONCTION                                                                                                                                 | INDICE | CLASSE               | ÉCHELON |
| Aide magasinier,<br>Aide maintenancier | 1795   | Cl. Exc.             | 6       | Chauffeur   | 1980   | Cl. Exc.             | 6       | Agent d'accueil,<br>Magasinier,<br>Agent<br>Administratif,<br>Standardiste,<br>Chauffeur<br>mécanicien,<br>Technicien de<br>Maintenance, | 1995   | Cl. Exc.             | 6       |
|                                        | 1755   | Cl. Exc.             | 5       |             | 1960   | Cl. Exc.             | 5       |                                                                                                                                          | 1960   | Cl. Exc.             | 5       |
|                                        | 1715   | Cl. Exc.             | 4       |             | 1930   | Cl. Exc.             | 4       |                                                                                                                                          | 1910   | Cl. Exc.             | 4       |
|                                        | 1675   | Cl. Exc.             | 3       |             | 1900   | Cl. Exc.             | 3       |                                                                                                                                          | 1860   | Cl. Exc.             | 3       |
|                                        | 1635   | Cl. Exc.             | 2       |             | 1860   | Cl. Exc.             | 2       |                                                                                                                                          | 1810   | Cl. Exc.             | 2       |
|                                        | 1595   | Cl. Exc.             | 1       |             | 1820   | Cl. Exc.             | 1       |                                                                                                                                          | 1760   | Cl. Exc.             | 1       |
|                                        | 1555   | Principale           | 6       |             | 1780   | Principale           | 6       |                                                                                                                                          | 1710   | Principale           | 6       |
|                                        | 1515   | Principale           | 5       |             | 1730   | Principale           | 5       |                                                                                                                                          | 1660   | Principale           | 5       |
|                                        | 1460   | Principale           | 4       |             | 1685   | Principale           | 4       |                                                                                                                                          | 1610   | Principale           | 4       |
|                                        | 1405   | Principale           | 3       |             | 1630   | Principale           | 3       |                                                                                                                                          | 1560   | Principale           | 3       |
|                                        | 1350   | Principale           | 2       |             | 1575   | Principale           | 2       |                                                                                                                                          | 1510   | Principale           | 2       |
|                                        | 1295   | Principale           | 1       |             | 1520   | Principale           | 1       |                                                                                                                                          | 1460   | Principale           | 1       |
|                                        | 1240   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 4       |             | 1465   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 4       |                                                                                                                                          | 1410   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 4       |
|                                        | 1185   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 3       |             | 1410   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 3       |                                                                                                                                          | 1360   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 3       |
|                                        | 1130   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 2       |             | 1355   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 2       |                                                                                                                                          | 1315   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 2       |
|                                        | 1050   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 1       |             | 1300   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 1       |                                                                                                                                          | 1270   | 1 <sup>ère</sup> Cl. | 1       |
|                                        | 990    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 4       |             | 1245   | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 4       |                                                                                                                                          | 1225   | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 4       |
|                                        | 925    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |             | 1195   | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |                                                                                                                                          | 1180   | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |
|                                        | 885    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |             | 1135   | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |                                                                                                                                          | 1140   | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |
|                                        | 845    | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |             | 1055   | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |                                                                                                                                          | 1100   | 2 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |
|                                        | 805    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |             | 995    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |                                                                                                                                          | 1060   | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 3       |
|                                        | 775    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |             | 930    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |                                                                                                                                          | 1000   | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 2       |
|                                        | 745    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |             | 875    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |                                                                                                                                          | 960    | 3 <sup>e</sup> Cl.   | 1       |
|                                        |        | STAGE                | -       |             |        | STAGE                | -       |                                                                                                                                          |        | STAGE                | -       |
| 720                                    |        | ESSAI                | -       | 850         |        | ESSAI                | -       | 935                                                                                                                                      |        | ESSAI                | -       |

| CATEGORIE VII                                                                                              |        |                     |         | CATEGORIE VIII                                                                      |        |                     |         | CATEGORIE IX                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        |                     |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------|---------|
| FONCTION                                                                                                   | INDICE | CLASSE              | ÉCHELON | FONCTION                                                                            | INDICE | CLASSE              | ÉCHELON | FONCTION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | INDICE | CLASSE              | ÉCHELON |
| Assistant,<br>Agent Front<br>Office,<br>Technicien<br>Système et<br>Réseau,<br>Secrétaire<br>standardiste. | 2605   | Cl. Exc             | 6       | Attaché,<br>Opérateur<br>WU, Chargé<br>de<br>Clientèle,<br>Contrôleur,<br>Comptable | 2690   | Cl. Exc             | 6       | Adjoint au chef de<br>Service, Adjoint au<br>chef d'Agence, Agent<br>payeur,<br>Développeur,<br>Administrateur<br>Système/Réseau,<br>Secrétaire du DG,<br>Chargé d'Affaire, Chef<br>de Bureau (CEM, WU),<br>Chargé d'Études/Suivi<br>/Contrôle, Auditeur,<br>Superviseur,<br>Analyste,<br>Gestionnaire<br>d'opération,<br>Gestionnaire de<br>produit | 2715   | Cl. Exc             | 6       |
|                                                                                                            | 2555   | Cl. Exc             | 5       |                                                                                     | 2630   | Cl. Exc             | 5       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2675   | Cl. Exc             | 5       |
|                                                                                                            | 2505   | Cl. Exc             | 4       |                                                                                     | 2575   | Cl. Exc             | 4       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2635   | Cl. Exc             | 4       |
|                                                                                                            | 2455   | Cl. Exc             | 3       |                                                                                     | 2515   | Cl. Exc             | 3       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2595   | Cl. Exc             | 3       |
|                                                                                                            | 2405   | Cl. Exc             | 2       |                                                                                     | 2455   | Cl. Exc             | 2       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2555   | Cl. Exc             | 2       |
|                                                                                                            | 2355   | Cl. Exc             | 1       |                                                                                     | 2395   | Cl. Exc             | 1       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2515   | Cl. Exc             | 1       |
|                                                                                                            | 2305   | Principal<br>e      | 6       |                                                                                     | 2335   | Principale          | 6       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2475   | Principale          | 6       |
|                                                                                                            | 2240   | Principal<br>e      | 5       |                                                                                     | 2275   | Principale          | 5       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2410   | Principale          | 5       |
|                                                                                                            | 2175   | Principal<br>e      | 4       |                                                                                     | 2215   | Principale          | 4       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2345   | Principale          | 4       |
|                                                                                                            | 2110   | Principal<br>e      | 3       |                                                                                     | 2155   | Principale          | 3       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2280   | Principale          | 3       |
|                                                                                                            | 2045   | Principal<br>e      | 2       |                                                                                     | 2095   | Principale          | 2       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2215   | Principale          | 2       |
|                                                                                                            | 1980   | Principal<br>e      | 1       |                                                                                     | 2035   | Principale          | 1       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2150   | Principale          | 1       |
|                                                                                                            | 1915   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 4       |                                                                                     | 1970   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 4       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2085   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 4       |
|                                                                                                            | 1845   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 3       |                                                                                     | 1905   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 3       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2010   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 3       |
|                                                                                                            | 1775   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 2       |                                                                                     | 1835   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 2       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1935   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 2       |
|                                                                                                            | 1705   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 1       |                                                                                     | 1765   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 1       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1860   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 1       |
|                                                                                                            | 1635   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 4       |                                                                                     | 1695   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 4       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1785   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 4       |
|                                                                                                            | 1565   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 3       |                                                                                     | 1625   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 3       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1710   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 3       |
|                                                                                                            | 1495   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 2       |                                                                                     | 1555   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 2       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1635   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 2       |
|                                                                                                            | 1425   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 1       |                                                                                     | 1485   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 1       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1560   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 1       |
|                                                                                                            | 1355   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 3       |                                                                                     | 1415   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 3       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1485   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 3       |
|                                                                                                            | 1295   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 2       |                                                                                     | 1355   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 2       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1420   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 2       |
|                                                                                                            | 1235   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 1       |                                                                                     | 1295   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 1       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1355   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 1       |
|                                                                                                            | 1190   | STAGE<br>ESSAI      | -       |                                                                                     | 1250   | STAGE<br>ESSAI      | -       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1300   | STAGE<br>ESSAI      | -       |

| HC I                                                          |        |                     |         | HC II                                                                                                                                                                     |        |                     |         | HC III                                                |        |                     |         |
|---------------------------------------------------------------|--------|---------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------|---------|-------------------------------------------------------|--------|---------------------|---------|
| FONCTION                                                      | INDICE | CLASSE              | ÉCHELON | FONCTION                                                                                                                                                                  | INDICE | CLASSE              | ÉCHELON | FONCTION                                              | INDICE | CLASSE              | ÉCHELON |
| Chef d'Agence,<br>Chargé de<br>Mission auprès<br>des Services | 3070   | Cl. Exc             | 6       | Chef de Service,<br>Inspecteur<br>vérificateur, PRMP<br>délégue, Chef<br>d'unité de gestion<br>des passations de<br>marché, Chargé de<br>Mission auprès des<br>Directions | 3450   | Cl. Exc             | 6       | Directeur,<br>Chargé de<br>Mission<br>auprès du<br>DG | 7505   | Cl. Exc             | 6       |
|                                                               | 3015   | Cl. Exc             | 5       |                                                                                                                                                                           | 3395   | Cl. Exc             | 5       |                                                       | 7375   | Cl. Exc             | 5       |
|                                                               | 2960   | Cl. Exc             | 4       |                                                                                                                                                                           | 3340   | Cl. Exc             | 4       |                                                       | 7245   | Cl. Exc             | 4       |
|                                                               | 2905   | Cl. Exc             | 3       |                                                                                                                                                                           | 3285   | Cl. Exc             | 3       |                                                       | 7115   | Cl. Exc             | 3       |
|                                                               | 2850   | Cl. Exc             | 2       |                                                                                                                                                                           | 3230   | Cl. Exc             | 2       |                                                       | 6985   | Cl. Exc             | 2       |
|                                                               | 2795   | Cl. Exc             | 1       |                                                                                                                                                                           | 3175   | Cl. Exc             | 1       |                                                       | 6855   | Cl. Exc             | 1       |
|                                                               | 2740   | Principal<br>e      | 6       |                                                                                                                                                                           | 3120   | Principal<br>e      | 6       |                                                       | 6725   | Principale          | 6       |
|                                                               | 2665   | Principal<br>e      | 5       |                                                                                                                                                                           | 3045   | Principal<br>e      | 5       |                                                       | 6525   | Principale          | 5       |
|                                                               | 2590   | Principal<br>e      | 4       |                                                                                                                                                                           | 2970   | Principal<br>e      | 4       |                                                       | 6325   | Principale          | 4       |
|                                                               | 2515   | Principal<br>e      | 3       |                                                                                                                                                                           | 2895   | Principal<br>e      | 3       |                                                       | 6125   | Principale          | 3       |
|                                                               | 2440   | Principal<br>e      | 2       |                                                                                                                                                                           | 2820   | Principal<br>e      | 2       |                                                       | 5925   | Principale          | 2       |
|                                                               | 2365   | Principal<br>e      | 1       |                                                                                                                                                                           | 2745   | Principal<br>e      | 1       |                                                       | 5725   | Principale          | 1       |
|                                                               | 2290   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 4       |                                                                                                                                                                           | 2670   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 4       |                                                       | 5525   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 4       |
|                                                               | 2210   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 3       |                                                                                                                                                                           | 2590   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 3       |                                                       | 5325   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 3       |
|                                                               | 2130   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 2       |                                                                                                                                                                           | 2490   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 2       |                                                       | 5125   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 2       |
|                                                               | 2050   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 1       |                                                                                                                                                                           | 2400   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 1       |                                                       | 4925   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 1       |
|                                                               | 1970   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 4       |                                                                                                                                                                           | 2310   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 4       |                                                       | 4725   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 4       |
|                                                               | 1900   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 3       |                                                                                                                                                                           | 2230   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 3       |                                                       | 4550   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 3       |
|                                                               | 1830   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 2       |                                                                                                                                                                           | 2150   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 2       |                                                       | 4375   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 2       |
|                                                               | 1760   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 1       |                                                                                                                                                                           | 2070   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 1       |                                                       | 4200   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 1       |
|                                                               | 1690   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 3       |                                                                                                                                                                           | 1990   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 3       |                                                       | 4025   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 3       |
|                                                               | 1620   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 2       |                                                                                                                                                                           | 1910   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 2       |                                                       | 3870   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 2       |
|                                                               | 1560   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 1       |                                                                                                                                                                           | 1850   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 1       |                                                       | 3715   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 1       |
|                                                               | 1500   | STAGE<br>ESSAI      | -       |                                                                                                                                                                           | 1790   | STAGE<br>ESSAI      | -       |                                                       | 3560   | STAGE<br>ESSAI      | -       |

| HC IV                        |        |                     |         |
|------------------------------|--------|---------------------|---------|
| FONCTION                     | INDICE | CLASSE              | ÉCHELON |
| Directeur<br>Général Adjoint | 13880  | Cl. Exc             | 6       |
|                              | 13430  | Cl. Exc             | 5       |
|                              | 12980  | Cl. Exc             | 4       |
|                              | 12530  | Cl. Exc             | 3       |
|                              | 12080  | Cl. Exc             | 2       |
|                              | 11630  | Cl. Exc             | 1       |
|                              | 11180  | Principale          | 6       |
|                              | 10780  | Principale          | 5       |
|                              | 10380  | Principale          | 4       |
|                              | 9980   | Principale          | 3       |
|                              | 9580   | Principale          | 2       |
|                              | 9180   | Principale          | 1       |
|                              | 8780   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 4       |
|                              | 8430   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 3       |
|                              | 8080   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 2       |
|                              | 7730   | 1 <sup>ère</sup> Cl | 1       |
|                              | 7380   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 4       |
|                              | 7050   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 3       |
|                              | 6720   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 2       |
|                              | 6390   | 2 <sup>e</sup> Cl   | 1       |
|                              | 6060   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 3       |
|                              | 5750   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 2       |
|                              | 5440   | 3 <sup>e</sup> Cl   | 1       |
|                              |        | STAGE<br>ESSAI      | -       |

**AVANCEMENT :**

- Avancement d'échelon et de classe tous les ans.

**Annexe n°02 : Note explicative du calcul des salaires bruts sur la base de la Convention collective**

La Convention collective de la société CEM, en date du mois d'août 2016, prévoit en son article 26 la classification du personnel ainsi que la grille indiciaire applicable.

Aux termes de cette convention, le personnel est réparti en treize catégories, allant de la 1<sup>ère</sup> à la 9<sup>ème</sup> catégorie, puis en hors catégorie I à IV. Chaque catégorie, subdivisée en classes et échelons, correspond à des postes définis au sein de la société. L'avancement d'échelon intervient annuellement.

Il ressort de ladite grille que l'indice minimum est fixé à 615 pour la 1<sup>ère</sup> catégorie, tandis que l'indice maximal atteint 13 880 pour le hors catégorie IV.

Selon les informations recueillies lors de l'entretien avec le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur Général Adjoint en date du 3 décembre 2025, la valeur du point d'indice est fixée à 10,711 Ariary par heure de travail. La durée mensuelle de travail étant évaluée à 173,33 heures, il en découle les niveaux de rémunération suivants :

- le salaire brut minimal, correspondant à la 1<sup>ère</sup> catégorie, peut atteindre :  
 **$615 \times 10,711 \times 173,33 = 1\,141\,770,64$  Ariary ;**
- le salaire brut maximal, correspondant au hors catégorie IV, peut atteindre :  
 **$13\,880 \times 10,711 \times 173,33 = 25\,768\,742,30$  Ariary.**

Ainsi, conformément aux dispositions de la Convention collective, les salaires bruts au sein de la CEM sont susceptibles de varier entre 1 141 770,64 Ariary et 25 768 742,30 Ariary.

Il convient toutefois de préciser que les montants figurant sur les fiches de paie sont exprimés en net d'impôts.

Par ailleurs, ainsi qu'il a été relevé dans une observation issue de l'audit de la CEM, certains membres du personnel ont bénéficié de prêts. En conséquence, leurs salaires mensuels font l'objet de retenues au titre des remboursements correspondants, lesquelles doivent apparaître de manière explicite sur les fiches de paie.

## **TABLE DES MATIERES**

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SOMMAIRE .....</b>                                                                                 | <b>2</b>  |
| <b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>                                                                   | <b>I</b>  |
| <b>SYNTHESE .....</b>                                                                                 | <b>II</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                             | <b>1</b>  |
| <b>1. Absence du Directeur Général du Trésor aux Assemblées Générales de la CEM.....</b>              | <b>3</b>  |
| <b>2. Indemnités de fonction des Administrateurs non autorisées pour les exercices de 2020 à 2025</b> | <b>3</b>  |
| <b>3. IRCM indument pris en charge par la CEM.....</b>                                                | <b>4</b>  |
| <b>4. Montant exorbitant des prêts accordés au personnel.....</b>                                     | <b>4</b>  |
| <b>5. Dividende en suspens dans le compte courant des associés.....</b>                               | <b>5</b>  |
| <b>6. Base de fixation de grille indiciaire floue.....</b>                                            | <b>5</b>  |
| <b>CONCLUSION.....</b>                                                                                | <b>7</b>  |
| <b>ANNEXES .....</b>                                                                                  | <b>i</b>  |

**DELIBERE**

Le présent rapport a été arrêté par la Cour des Comptes en son examen du mercredi vingt cinq février deux mil vingt-six.

**LE PRESIDENT**

**PO. LES RAPPORTEURS**

**LE GREFFIER**

SUIVENT LES SIGNATURES

---

**Pour expédition certifiée conforme à la minute toujours conservé au Greffe Central de la Cour.**

Fait à Antananarivo, le 16 mars 2026.



**LE GREFFIER EN CHEF**

**RAHARINORO Angelina**