

## SOMMAIRE

Remerciements.....	I
Sommaire.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
Introduction.....	1
<b>PARTIE 1: PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>4</b>
CHAPITRE I: LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR.....	5
Section 1. Historique de la Banque Centrale de Madagascar (BCM).....	5
Section 2. Mission et activités de la BCM.....	5
Source : site web de la BCM.....	7
Section 3. Structure organisationnelle de la BCM.....	8
CHAPITRE II: THEORIE GENERALE SUR LA REVISION COMPTABLE.....	18
Section 1. Définitions de la révision comptable.....	18
Section 2. Notion de risque de révision.....	19
Section 3. Dimension du risque de revision.....	25
CONCLUSION PARTIELLE.....	27
<b>PARTIE 2: CADRE DESCRIPTIF, ANALYSES CRITIQUES ET EVALUATION.....</b>	<b>28</b>
CHAPITRE I: CADRE DESCRIPTIF.....	29
Section 1. L'organisation du contrôle comptable de la BCM.....	29
Section 2. Les procédures de révision comptable au sein de la BCM.....	30
CHAPITRE II: ANALYSES CRITIQUES ET EVALUATION.....	38
Section 1. Analyses critiques.....	38
Section 2. Evaluation.....	48
CONCLUSION PARTIELLE.....	53
<b>PARTIE 3: PROPOSITION D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>54</b>
CHAPITRE I: SOLUTIONS PRECONISEES ET RECOMMANDATIONS.....	55
Section 1. Au niveau de l'établissement de la BCM.....	55
Section 2. Au niveau deS procédures de révision.....	56
CHAPITRE II: SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....	69
Section 1. Solutions retenues.....	69
Section 2. Résultats attendus.....	73
Conclusion.....	78
Bibliographies et webographies.....	81
Table des matières.....	82
Annexes.....	VII

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>BCM :</b>	Banque Centrale de Madagascar
<b>BTA :</b>	Bon de Trésor par Adjudication
<b>CDL:</b>	Compte de Liaison
<b>CFA :</b>	Communauté Financière Africaine
<b>CLS :</b>	Contrat de Louage de Service
<b>CSBF:</b>	Commission de Supervision Bancaire et Financière
<b>DAG :</b>	Direction de l'Administration Générale
<b>DCG :</b>	Direction de la Comptabilité Générale
<b>DCR :</b>	Direction du Crédit
<b>DDE :</b>	Direction des Dettes Extérieures
<b>DRH :</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>DSP :</b>	Direction des Systèmes de Paiement
<b>EJS :</b>	Etat de Justification de Soldes
<b>EO:</b>	Easy-Open
<b>IAS:</b>	International Accounting Standards
<b>IFRS:</b>	International Financial Reporting Standards
<b>MID :</b>	Marché Interbancaire des Devises
<b>NSTIC :</b>	Nouveau Système de Traitement Informatico-Comptable
<b>PNB:</b>	Produit Net Bancaire
<b>RAO :</b>	Révision Assistée par Ordinateur
<b>RT :</b>	Représentations Territoriales
<b>RTGS:</b>	Real Time Gross Settlements
<b>SDI :</b>	Schéma Directeur Informatique
<b>SG :</b>	Secrétaire Général
<b>SRC :</b>	Service Révision Comptable
<b>TOC:</b>	Traites Obligations Cautionnées
<b>TVA:</b>	Taxe sur les Valeurs Ajoutées

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1: Les différents taux appliqués par la BCM.....	7
Tableau N°2: Les comptes à vérifier et ses pièces justificatives .....	34
Tableau N°3: Analyse des origines et Conséquences des anomalies .....	49
Tableau N°4: Erreurs potentielles dans les soldes de comptes .....	50
Tableau N°5: Démarche à l'analyse des comptes Nostri, Lori et les suspens .....	61
Tableau N°6: Démarche contribuant à une maîtrise des risques.....	66
Tableau N°7: Devoirs du banquier et ses applications .....	72
Tableau N°8: Résumé de la situation.....	76

## LISTE DES FIGURES

Figure N°1: Organigramme de la DCG .....	14
Figure N°2: Organigramme du SRC.....	17
Figure N°3: Schéma d'analyse hiérarchique des notions de risque en vérification.....	23
Figure N°4: Types de comptes .....	30
Figure N°5: L'organisation du contrôle.....	31

## INTRODUCTION

En 2006, six banques commerciales opèrent à Madagascar dont quatre filiales de banques françaises et deux filiales de banques mauriciennes. Le système financier souffre d'une insuffisance de compétition et d'un faible niveau d'accès au financement à moyen et long terme. Les institutions financières préfèrent se protéger contre les risques et le coût d'intermédiation financière est élevé. Par conséquent, les besoins en financement du secteur privé restent en grande partie insatisfaits ; même l'accès des petites et moyennes entreprises au financement à court terme reste limité. L'accès de la population au crédit bancaire est faible et il n'existe pas encore de Marché Boursier. Plusieurs institutions de micro finance appuient les petites initiatives privées, mais le taux d'emprunt de 3 % par mois est très élevé.

Comme objectif donc, les établissements de crédit et les organisations sont en permanence confrontés à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'ils souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs en recherchant des techniques et stratégies appropriées à l'entité. Comme, les banques font face à un environnement socioéconomique de plus en plus difficile et les risques auxquels elles sont confrontées sont devenus plus nombreux et plus complexes, l'enjeu est de taille. Les banques gèrent de nombreuses activités chaque jour et à partir du moment où toutes les opérations bancaires ont été interprétées dans le système d'information comptable, l'activité « contrôle » a pris toute son importance.

Pour atteindre ces objectifs, l'activité de contrôle de second niveau, la révision comptable, longtemps considérée comme une activité « comptable » à part entière, est développée sous un aspect « Risques comptables ». La fonction « révision comptable » prend toute son importance dans l'organisation de la banque car elle vise l'assurance raisonnable que les informations comptables et leur traduction dans les états financiers soient fiables.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi un thème de mémoire intitulé : « *Contribution à l'amélioration des procédures de révision comptable au sein de la Banque Centrale de Madagascar* »

Ce travail a été réalisé auprès de la Banque Centrale de Madagascar, plus précisément à la Direction de la Comptabilité Générale, Service de la Révision Comptable. Ceci, dans le but d'optimiser, et de contribuer à l'amélioration des procédures de révision comptable au sein de l'établissement.

L'objet de ce thème consiste à réaliser en priorité les objectifs de la Banque Centrale de Madagascar et à améliorer la gestion des procédures de révision comptable tout en les expliquant, vu leur importance pour le réviseur du fait qu'elles sont des moyens de contrôle de l'activité des directions au sein de la banque et des entités, des techniques d'évaluation du niveau du contrôle interne, de détection des anomalies et donc d'élaboration des feuilles de révélation et d'analyse des problèmes. Mais Pourquoi améliorer les procédures de révision comptables de la BCM ? Ne sont-elles pas correctement appliquées ou sont-elles insuffisantes ? En quoi consiste cette amélioration ? Ces questions constituent les problématiques que nous allons essayer de résoudre dans ce travail.

Comme intérêt, ce stage nous a permis de mettre en pratique les cours théoriques qui nous ont été dispensés à l'Université d'Antananarivo, plus précisément à la Faculté DEGS pendant ces trois mois de stage au sein Banque Centrale de Madagascar par l'intermédiaire de la Direction de la Comptabilité Générale en vue de contribuer à l'amélioration des procédures de révision comptable. Dans ce cas, deux questions se posent sur cette contribution. D'une part, la Banque Centrale de Madagascar pourra vraiment renforcer l'amélioration de cette procédure ? Et d'autre part quels sont les impacts déclenchés par cette amélioration sur le plan économique, financier et social au niveau de l'établissement?

Quant à la méthodologie d'approche, nous avons opté pour la recherche des méthodes de questionnaires vis-à-vis des différents responsables au sein de la Banque Centrale de Madagascar notamment au Département de la Révision et des Référentiels Comptables et aussi au service de révision comptable, d'observation participative et directe. Ensuite, nous avons effectué aussi des entretiens auprès des différents services dans cette Banque qui nous ont permis de découvrir la défaillance des procédures à suivre au service de révision comptable. Toutefois, nous avons eu des difficultés à cause du choix du thème : ce dernier est particulièrement difficile à traiter, mais un

encadrement rigoureux a pu régler ce problème. Enfin, nous avons compilé les documents mis à notre disposition au sein de la Banque Centrale de Madagascar pour connaître les différentes activités effectuées par la banque. Pour mieux cerner le problème, nous avons eu recours à diverses investigations auprès de quelques personnes durant les trois mois de notre stage au sein de la BCM pour pouvoir analyser la procédure à suivre et pour pouvoir répondre à ce problème.

Pour terminer, nous allons donc diviser notre travail en trois parties :

Dans la première partie, nous allons faire une présentation générale de la recherche, en ce qui concerne l'historique de la Banque Centrale de Madagascar, notamment ses missions et ses activités. Nous allons voir aussi la théorie générale sur la révision comptable. Pour cela, nous définirons la révision comptable et donnerons le périmètre de la fonction de révision comptable avec la charte du système de contrôle de l'information comptable. Enfin, nous présenterons aussi la notion de risque de révision et ses dimensions.

Dans la seconde partie, nous allons effectuer une analyse et évaluation des problèmes, c'est à dire au niveau de la Direction de la Comptabilité Générale de la Banque Centrale de Madagascar, notamment au service de révision comptable. Cette deuxième partie procèdera aux analyses des procédures de révision comptable afin de connaître les forces et faiblesses rencontrées au niveau de l'établissement et du Service Révision Comptable.

Et dans la troisième partie, après avoir effectué l'analyse de la situation actuelle avec les problèmes soulevés, nous avons émis quelques stratégies d'amélioration et proposé des solutions avec des recommandations générales. Pour cela, nous trouverons dans le premier chapitre de cette troisième partie, les solutions préconisées et les recommandations. Ensuite, nous avancerons dans le second chapitre, les solutions concernant les techniques générales de révision comptable et les résultats attendus.

## **PARTIE I**

### **PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE**

Cette première partie se subdivise en deux chapitres. Le premier chapitre nous mènera à la présentation de l'établissement c'est-à-dire l'historique, la mission et les activités de la Banque Centrale de Madagascar et enfin sa structure organisationnelle. Dans le second chapitre, nous trouverons la théorie générale sur la révision comptable. Pour cela, nous allons définir la révision comptable en premier lieu, puis la notion de risque de révision et la dimension du risque pour terminer la première partie du travail.

Puisque ce stage s'est déroulé au sein de la Banque Centrale de Madagascar, nous allons voir tout de suite la présentation de cet établissement.

## **CHAPITRE I : LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR**

---

Ce premier chapitre est un préalable nécessaire à la présentation de l'établissement. Comme nous l'avons dit plus haut, cette présentation se subdivise en trois sections dont l'historique de la Banque Centrale de Madagascar, sa mission et ses activités et enfin sa structure organisationnelle. Passons tout de suite à la première section qui est l'historique de l'établissement.

### **SECTION 1. HISTORIQUE DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR (BCM)**

Par une Loi du 22 décembre 1925 fut créée la première banque d'émission malgache appelée Banque de Madagascar, à laquelle fut confié le privilège d'émission de billets et monnaies sur le territoire de Madagascar. Ainsi, une monnaie propre à Madagascar, le Franc, fut créée et ayant une parité fixe vis-à-vis du Franc métropolitain. Plus tard, le 10 mars 1962, la Banque de Madagascar et des Comores s'est substituée à la Banque de Madagascar dans l'émission du Franc qui est devenu en 1945 le Franc de la Communauté Financière Africaine (Franc CFA).

Après la sortie de Madagascar de la zone franc, la Banque Centrale de Madagascar (BCM) fut créée le 12 Juin 1973 par l'ordonnance N°73 / 025 définissant ses statuts. Elle a pris la succession de l'Institut d'Emission Malgache. Cette ordonnance a été abrogée et remplacée en juin 1994 par la Loi N° 94-004 du 10 Juin 1994, laquelle définit les statuts de la BCM et consacre son indépendance en matière de politique monétaire.

### **SECTION 2. MISSION ET ACTIVITES DE LA BCM**

Nous allons voir ci-après la mission de la BCM et ses principales activités :

#### **2. 1. MISSION DE LA BCM**

La BCM a pour mission générale de veiller à la stabilité interne et externe de la monnaie. A ce titre, elle élabore et met en œuvre la politique monétaire.

L'Ariary est l'unité monétaire de Madagascar. La Banque Centrale de Madagascar (BCM) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Le siège de la Banque Centrale est à Antananarivo.

La Banque Centrale peut établir des agences ou comptoirs à Madagascar dans toutes les localités où elle le juge utile. Elle peut avoir des correspondants ou des représentants partout, à Madagascar ou à l'étranger.

Le capital de la Banque Centrale (Ar 111.000.000.000) est entièrement souscrit par l'Etat. Il est fixé par décret pris en Conseil des Ministres. Il peut être augmenté soit par incorporation des réserves, sur délibération du Conseil d'Administration, soit par une nouvelle dotation souscrite par l'Etat. Cette augmentation est constatée par décret pris en Conseil des Ministres.

La BCM n'est pas soumise aux règles de la comptabilité publique. Elle suit les règles ordinaires de la comptabilité commerciale, sauf dispositions contraires de la loi.

La dissolution de la Banque Centrale ne peut être prononcée que par la loi.

## **2. 2.           ACTIVITES DE LA BCM**

La Banque Centrale de Madagascar est une banque qui supervise le système bancaire et monétaire à Madagascar.

Elle assume les fonctions suivantes :

- Le privilège d'émission de billets de banque et de pièces de monnaie ayant cours légal sur le territoire de Madagascar ;
- Elle est la banque des banques ;
- Elle est la banque de l'Etat ;
- Elle gère la réserve nationale de change ;
- Elle est garante du bon fonctionnement du système bancaire et financier ;
- Elle veille au bon fonctionnement du système des paiements ;
- Elle assure le Secrétariat Général de la Commission de Supervision Bancaire et Financière.

**Fiche signalétique de la BCM**

BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR

Rue Revolisiona Sosialista Antaninarenina

Antananarivo 101 MADAGASCAR

Boîte Postale : 550

Téléphone : (26120) 22.217.51

(26120) 22.217.52

(26120) 22.234.65

Fax: (22120) 22.345.32

Télex: 317 BACEREMA TANA

Site Web: <http://www.banque-centrale.mg>

**Tableau N°1: Les différents taux appliqués par la BCM**

<b>INTITULE</b>	<b>TAUX</b>
<b>Taux directeur de la BCM</b> 03/08/09	9,5%
<b>Coefficient des réserves obligatoires</b> 15/04/04	15%
<b>Taux d'intérêt (Moyen pondéré)</b>	
Echanges Interbancaires de Liquidité 25/02/11	9,5%
Appel d'offre positif 29/12/10	8,5%
Appel d'offre négatif 30/12/10	8,5%
Titres de Créances Négociables (TCN) 31/12/10	8,5%
Bons de Trésor 18/03/11	9,9%
Taux débiteur des banques 28/02/11	7,1%
Taux créditeur des banques 28/02/11	7,1%
<b>Taux d'inflation</b>	
Annuel (05/11)	10,2%
Mensuel (05/11)	-0,5%

*Source : site web de la BCM*

### **SECTION 3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BCM**

Dans cette section sera présentée la structure organisationnelle de la BCM et du Service Révision Comptable au sein duquel ce stage a été effectué.

#### **3.1. STRUCTURE DE LA BCM**

La Banque Centrale de Madagascar est structurée comme suit :

- des Directions centrales chargées, chacune en ce qui la concerne, des opérations financières sur le territoire et avec l'étranger, de la conception et de l'exécution de la politique monétaire, de l'exécution du budget et de la gestion des ressources humaines, du traitement et de la fiabilisation des informations ;
- Quatorze (14) Agences et succursales réparties dans toute l'île et dont la fonction principale est l'approvisionnement des régions en signes monétaires et la collecte des informations économiques et financières nécessaires à la conduite de la politique monétaire;
- et le Secrétariat Général de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (SG-CSBF).

La Banque Centrale de Madagascar possède :

- deux organes de décision : le Gouverneur assisté d'un Directeur Général et le Conseil d'Administration
- et un organe de surveillance : les Censeurs.

Les principales tâches du Gouvernorat de la BCM

#### ➤ LE GOUVERNEUR

Le Gouverneur assume la direction et la gestion de la BCM. Il assure l'application des lois et règlements relatifs à la BCM et des résolutions du Conseil d'Administration. Il a l'initiative de la mise en œuvre de la politique monétaire et du crédit définie par le Conseil d'Administration.

Le poste de Gouverneur est occupé pour un mandat de quatre ans pris en Conseil des Ministres.

➤ LE DIRECTEUR GENERAL

Le Directeur Général est nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Conseil d'Administration. Il est placé sous l'autorité du Gouverneur qu'il assiste dans l'exécution de sa mission. Par ailleurs, il participe aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative.

➤ LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration définit la politique monétaire et du crédit, délibère sur l'organisation générale de la BCM et sur la création ou la suppression de toute agence, comptoir ou bureau de représentation.

Le Conseil d'Administration comprend :

- le Gouverneur, Président ;
- huit Administrateurs nommés par décret pris en conseil des Ministres dont la composition est répartie comme suit :

- deux Administrateurs proposés par le Président de la République ;
- deux Administrateurs proposés par le Gouvernement ;
- deux Administrateurs proposés par l'Assemblée Nationale ;
- deux Administrateurs proposés par le Sénat ;

Les Administrateurs sont nommés pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois.

➤ LES CENSEURS

Les Censeurs exercent une surveillance générale sur tous les services et sur toutes les opérations de la BCM. Ils assistent aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative.

**3.1.1.** *Les Directions au sein de la BCM et leurs missions*

Les directions au sein de la BCM sont constituées des directions centrales, des directions des représentations territoriales et du secrétariat général de la commission de supervision bancaire et financière.

## **A. LES DIRECTIONS CENTRALES**

↪ **La Direction de la Comptabilité Générale (DCG)** définit les principes, méthodes et référentiels comptables de la Banque Centrale et effectue le contrôle comptable afin de s'assurer de la fiabilité des informations comptables et de leur traduction dans les états financiers. Elle assure également la préparation et l'élaboration des états financiers et comptables, leur production et leur dispatching, que ce soit pour l'usage interne ou externe à la Banque.

↪ **La Direction de l'Audit Interne (DAI)** est chargée d'examiner et d'évaluer le degré de maîtrise des opérations de la BCM, d'apporter ses conseils pour les améliorer. Elle contribue à la réalisation des objectifs de la Banque en identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel, et/ou en réduisant l'exposition aux risques. Lors des missions mandatées par les autorités de la BCM, elle évalue notamment les processus de management des risques et de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Elle fournit ainsi des analyses, appréciations et commentaires pertinents concernant les activités examinées.

↪ **La Direction des Affaires Juridiques (DAJ)** est chargée du traitement des affaires contentieuses et des études juridiques touchant les domaines d'activité de la Banque Centrale. D'une part, la direction assure la défense des intérêts de la Banque Centrale, notamment sa représentation par devant les tribunaux et certaines entités administratives. D'autre part, elle offre un encadrement juridique dans les rapports contractuels de la Banque Centrale avec les tiers.

↪ **La Direction des Etudes et des relations internationales (DET)** a pour principale attribution d'informer les Autorités monétaires sur la situation et les perspectives économiques, de suggérer l'orientation de la politique monétaire de la Banque Centrale de Madagascar, de suivre les relations de la Banque Centrale avec l'extérieur tant en matière statistique qu'en matière institutionnelle. La DET est également responsable de la promotion de la coopération et de l'intégration économiques, monétaires et financières régionales au sein de la Banque Centrale. Elle assure le suivi des relations de la Banque Centrale avec l'Association des Banques Centrales Africaines et les autres institutions de coopérations internationales.

↪ **La Direction du Crédit (DCR)** a pour principale mission la mise en œuvre de la politique monétaire de la Banque Centrale de Madagascar. Par ailleurs, dans le cadre de ses relations avec l'Etat, la DCR assure le bon fonctionnement des marchés primaire et secondaire des titres publics et de ce fait, joue le rôle de dépositaire central de ces titres.

Enfin, elle centralise et collecte toutes les informations relatives aux activités des établissements de crédit. Elle centralise également les renseignements et les informations financières sur les agents économiques ainsi que les incidents de paiement déclarés par les établissements de crédit.

➔ **La Direction des Services Etrangers (DSE)** a pour principale mission la mise en œuvre de la politique de gestion des réserves en devises et de la politique de change. Elle gère les réserves de change sur la base de la stratégie de gestion arrêtée par le Comité d'investissement, tout en respectant le cadre défini par le Comité des Risques. Elle assure la surveillance et le bon fonctionnement du marché des changes national (Marché interbancaire des Devises – MID).

➔ **La Direction de la Dette Extérieure (DDE)** assume le suivi de l'endettement extérieur de Madagascar. Dans ce cadre, elle est chargée du recensement et de la collecte des informations sur la dette publique et privée auprès des bénéficiaires de prêts. Elle assure la gestion de la base de données y afférente ainsi que de l'exploitation des données à des fins statistiques et d'analyse de viabilité de la Dette. De ce fait, elle prend en charge la diffusion locale et internationale des statistiques de la Dette. La Direction procède également au traitement des transferts ordonnés par l'Etat en amortissement de la Dette Publique.

➔ **La Direction des Systèmes de Paiement (DSP)** a pour principale attribution d'assurer une meilleure fluidité des flux financiers découlant des transactions opérées par les agents économiques. A cet effet, elle est chargée de veiller au bon fonctionnement des systèmes de paiement nationaux et est le responsable de la gestion de la télé compensation et du système de règlement brut à temps réel (RTGS). Au niveau de la Banque Centrale, la DSP effectue les transferts de fonds, par chèques ou virements, ordonnés par les Autorités de la Banque ainsi que par les Responsables habilités des Directions concernées tandis qu'au niveau du système financier, elle joue le rôle d'interface entre les Etablissements émetteurs et les Etablissements domiciliataires des ordres de paiement. Ces Etablissements sont les banques, le Trésor public, le Centre des Chèques postaux ainsi que tous Organismes et Institutions titulaires de comptes à la Banque Centrale.

➔ **La Direction de la Circulation Fiduciaire (DCF)** est chargée d'appliquer le privilège d'émission, suivant l'Article 8 du Statut de la Banque Centrale de Madagascar. Sa principale mission est d'assurer la disponibilité et d'éviter toute pénurie de signes monétaires sur le territoire national. Elle est également en charge de l'entretien de la circulation fiduciaire. Elle assure la

gestion matérielle des billets et monnaies, les études et les traitements de données statistiques y afférentes. La recherche de la qualité et de la sécurité des billets et monnaies lui est également confiée.

➔ **La Direction des Ressources Humaines (DRH)** veille à la meilleure adéquation entre les emplois et les ressources en vue de doter la Banque d'un personnel apte à réaliser ses missions. A ce titre, elle assure l'administration du personnel à travers la mise en application des dispositions réglementaires et statutaires, la gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement : analyse de postes, recrutement, mutations et promotions et la gestion des potentiels à travers le suivi des compétences : évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation.

➔ **La Direction de l'Administration Générale (DAG)** assure l'appui logistique de toutes les Directions pour assurer leur bon fonctionnement. Ainsi, elle est responsable de la gestion du stock de fournitures de bureau, des matériels et mobiliers ainsi que de tous les moyens nécessaires au bon déroulement des opérations de la BCM. En outre, elle est en charge de l'entretien du patrimoine et également de la sécurité globale de la Banque Centrale. De par sa mission, la Direction de l'Administration Générale assure la maîtrise d'œuvre de la procédure de la Banque Centrale.

➔ **La Direction de l'Organisation et de l'Informatique (DOI)** suggère et applique la politique informatique de la Banque en dotant cette dernière d'un système d'information efficace et évolutif, fiable et sécurisé.

## **B. LES DIRECTIONS DES REPRESENTATIONS TERRITORIALES (RT)**

Les Directions des Représentations Territoriales ont pour principale mission la gestion et la conservation des signes monétaires et l'approvisionnement en billets et monnaies des régions de leur ressort. A ce titre, elles gèrent les comptes courants des correspondants et le portefeuille du Trésor puis assurent au niveau local les activités des Directions Centrales: rapports économiques, fichier local des incidents de paiement, déclaration de risques, etc.

## **C. Le Secrétariat Général de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (SG-CSBF)**

En vertu de la loi bancaire, la Banque Centrale de Madagascar assure le Secrétariat Général de la CSBF, organe exécutif de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF), l'autorité de surveillance bancaire.

Le Secrétariat Général de la CSBF comprend trois directions :

➔ ***Direction de la Règlementation et des Etudes*** est responsable de la gestion du cadre légal et réglementaire destiné en particulier à garantir la liquidité, la solvabilité et le bon fonctionnement des établissements de crédit. Elle instruit les demandes d'agrément en qualité d'établissements de crédit ainsi que les dossiers de licence des bureaux de change. De plus, elle est chargée de suivre les modifications des éléments essentiels pris en compte lors de l'agrément lesquelles sont soumises à une autorisation préalable de la CSBF. Pour la mise à jour des normes prudentielles, la Direction effectue l'évaluation du dispositif prudentiel en vigueur et sa mise en cohérence avec la pratique internationale. Elle prépare les dossiers de réunion de la Commission. Elle assure le suivi des relations externes et institutionnelles notamment celles avec les associations professionnelles et les superviseurs homologues.

➔ ***Direction du Contrôle sur Pièces*** assure le suivi sur base individuelle et consolidée de la santé financière des établissements de crédit. Elle vérifie en particulier le respect des règles prudentielles. Elle est chargée du développement et de la mise à jour des outils de supervision. La Direction effectue également la mise en œuvre de système de détection précoce des risques et veille à l'application des mesures correctrices correspondantes. En collaboration avec la Direction de l'Inspection des Etablissements de crédit, elle s'occupe du suivi des établissements en difficulté (en phase de restructuration, en liquidation, etc.).

➔ ***Direction de l'Inspection des Etablissement de Crédit*** a pour mission principale l'exercice des contrôles sur place de toutes les catégories d'établissements de crédit ainsi que des bureaux de change. A ce titre, elle effectue la vérification sur terrain de la sincérité, de la fiabilité et de l'exhaustivité de l'information financière par rapport aux données déclarées. Elle est chargée d'analyser et de suivre l'évolution du secteur bancaire et apprécie dans son ensemble les risques inhérents à l'activité (qualité du portefeuille, gouvernance, système d'information et de gestion, etc.). Elle établit à cet effet des rapports de mission et assure le suivi des recommandations formulées antérieurement.

Le SG est assisté par le Conseil en Méthodes et Procédures.

Organigramme de la BCM (cf. **Annexe I**)

Comme notre étude s'est déroulée au sein du Service Révision Comptable, nous allons donc apporter plus d'information concernant ce service.

### 3. 2. LE SERVICE REVISION COMPTABLE DE LA BCM

Le Service Révision Comptable (SRC) de la BCM est l'un des quatre services composant la Direction de la Comptabilité Générale (DCG).

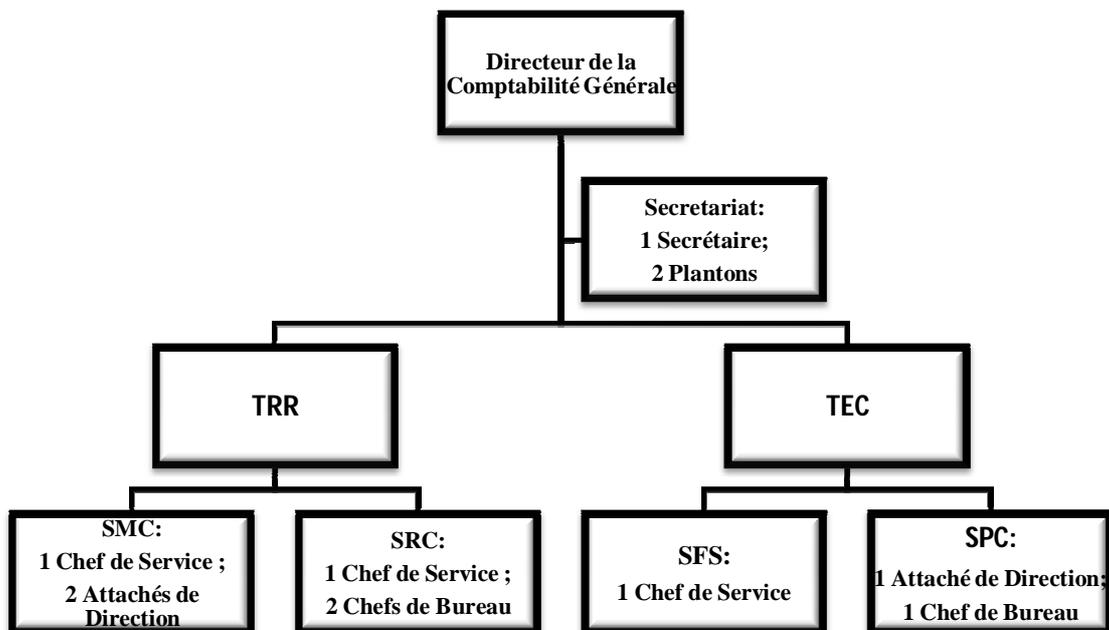
La DCG est composée du Département de la Révision et des Référentiels comptables (TRR) regroupant deux services dont le Service des Principes, Méthodes et référentiels Comptables (SMC) et le SRC, puis du Département des Etats Comptables et Financiers (TEC) regroupant le Service de la Production Comptable (SPC) et le Service des Etats Financiers (SFS).

#### 3.2.1. Missions de la DCG

La DCG a pour mission de produire les informations comptables et financières de la BCM, destinées à l'usage interne ou externe à la banque. Elle remplit donc le rôle de direction fonctionnelle de la comptabilité et fixe à cet effet les principes et règles de la comptabilité de la Banque Centrale, auxquels toutes les autres Directions sont tenues de se conformer.

A cet effet, la DCG est chargée de définir les principes, normes et méthodes comptables de la BCM, de s'assurer de la fiabilité des informations comptables et de leur traduction dans les états financiers puis d'élaborer les états financiers et comptables.

Figure N°1: Organigramme de la DCG



Source: Direction de la Comptabilité Générale de la BCM

**SPC** : Service de la Production Comptable

**SMC** : Service des Principes, Méthodes et référentiels Comptables

**SRC** : Service Révision Comptable

**SFS** : Service des Etats Financiers

Les quatre services composant la direction de la comptabilité générale ont pour rôles :

**A. Rôles du Service de la Production Comptable (SPC)**

Le Service de la Production Comptable assure le traitement des transactions de la Direction (déclaration TVA, subventions, provisions, détermination résultats, opérations de capital), il contrôle et envoie les états de sortie (relevés, journaux, extraits de compte, balances) et élabore les extracomptables (fonds propres, déclaration TVA, etc.)

**B. Rôle du Service des Etats Financiers (SFS)**

Le service des états financiers établit les états financiers à savoir le bilan, le compte de résultat, le hors bilan, la comptabilité matières et les notes.

**C. Rôles du Service Révision Comptable (SRC)**

Le rôle du service révision comptable consiste à la justification mensuelle des soldes de comptes, l'établissement des rapports semestriels de révision comptable et la vérification des états (tableau d'amortissements).

**D. Rôles du Service des Principes, Méthodes et référentiels Comptables (SMC)**

Le service des principes, méthodes et référentiels comptables, de son côté, assure la définition des principes et normes comptables en conformité avec ceux définis au niveau national et international, le suivi des fiches de transaction, la gestion des tables de base (relevés, intérim, comptes RIBés, schémas comptables en opérations diverses), la gestion des référentiels et méthodes comptables dans l'applicatif amont dont (tiers, codes devises, procédures, niveau validation requis, structure, journaux, etc.), la définition et la mise en œuvre des paramétrages du progiciel comptable dont [management (entités, paramétrages d'accès, profils des utilisateurs) ; règles de gestion (exercices comptables, devises, journaux, etc.) ; création des comptes (généraux, auxiliaires,

analytiques, budgétaires) ; maintenance (paramétrage des interfaces, report de soldes, réévaluation des soldes généraux) ; confection et paramétrage des états relevant du progiciel] et enfin la formation des utilisateurs du progiciel comptable.

Seul, le service révision comptable nous intéresse, d'où la présentation de sa fonction au sein de la Banque Centrale de Madagascar.

### **3.2.2.                    *La fonction « Service Révision Comptable » (SRC)***

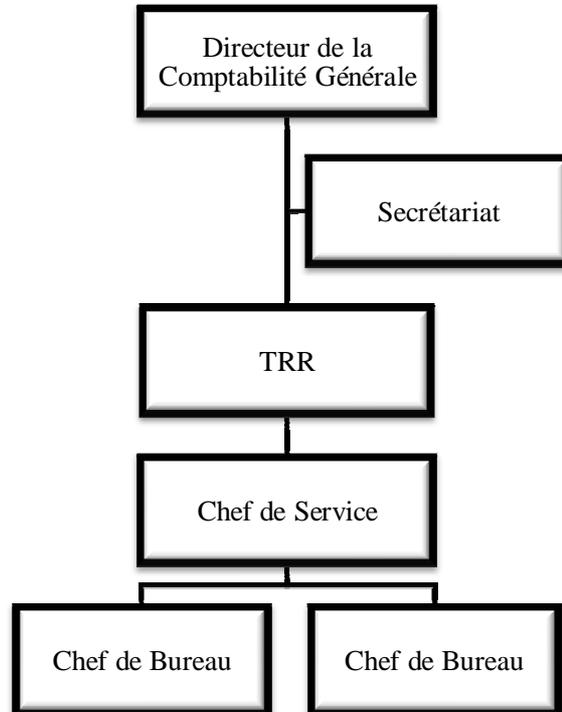
#### **A.            *Activités principales du SRC***

Le Service Révision comptable exerce en permanence, par un contrôle de la comptabilité, une surveillance de la comptabilité de la banque et de son système de production des informations comptables. Aussi, il assure un contrôle périodique du bon déroulement des opérations de la Banque Centrale.

#### **B.            *Missions principales et objectifs***

Les principales missions et objectifs du service consistent à garantir et à assurer la fiabilité des informations comptables et financières produites, à veiller à la qualité et à la sécurité du système d'information comptable de la BCM et à assurer un contrôle périodique du bon déroulement des opérations de la Banque Centrale.

**Figure N°2: Organigramme du SRC**



*Source : Service Révision Comptable de la BCM*

- TRR :** Département de la Révision et des Référentiels comptables
- Chef de Service :** Contrôle les travaux des Chefs de Bureau
- Chef de Bureau :** Assure la révision des dossiers des Représentations Territoriales (RT)
- Chef de Bureau :** Assure la révision des dossiers du Siège

Ce premier chapitre nous a donc parlé de la présentation générale de l'établissement à savoir l'historique, la mission et les principales activités de la BCM et enfin sa structure organisationnelle. Essayons de voir maintenant la théorie générale sur la révision comptable dans le chapitre qui suit.

## CHAPITRE II :     **THEORIE GENERALE SUR LA REVISION** **COMPTABLE**

---

Ce chapitre décrira en premier lieu les définitions de la révision comptable en identifiant le périmètre de la fonction « révision comptable » et la charte du système de contrôle de l'information comptable. Dans la deuxième section, décrivons la notion du risque de révision par la définition du risque en général et enfin dans la section trois, la dimension du risque.

### **SECTION 1.     DEFINITIONS DE LA REVISION COMPTABLE**

Essayons d'y voir clair par l'examen du verbe «réviser». Étymologiquement, ce verbe veut dire «revenir voir» selon Robert<sup>1</sup> qui ajoute : «Examiner de nouveau pour changer, corriger». Bénac<sup>2</sup> éclaire cette définition en précisant que «réviser ajoute à revoir, spécialement en parlant de comptes ou de textes, l'idée que la chose est déjà supposée mauvaise et qu'elle est revue par quelqu'un chargé de modifier, de corriger, d'améliorer.

L'expression révision comptable signifie l'«examen critique des livres et des documents soit d'un individu, soit d'une entreprise ou de tout autre organisme, afin d'établir si la comptabilité est tenue d'une manière régulière et sincère et éventuellement d'en dégager des indications permettant d'établir la situation de l'individu, de l'entreprise ou de l'organisme considéré, ou de mettre en lumière le caractère exact d'une ou de plusieurs opérations enregistrées par la comptabilité vérifiée.»<sup>3</sup>. «La révision comptable, est une méthode d'analyse comptable systématique d'origine anglo-saxonne.

#### **1. 1.     PERIMETRE DE LA FONCTION « REVISION COMPTABLE »**

Pour des soucis d'efficacité et de fiabilité, le système d'information comptable doit s'adapter en temps réel aux évolutions de la banque. Face à la démultiplication des systèmes informatiques et

---

<sup>1</sup> Paul Robert, *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Tome sixième, Paris, Société du Nouveau Littré, 1964, p. 201.

<sup>2</sup> Henri Bénac, *Dictionnaire des synonymes*, Paris, Librairie Hachette, 1981, p. 834 et 835.

<sup>3</sup> Pierre Lauzel, avec la collaboration de G. Mussier, *Lexique de la gestion*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, p. 191.

à l'industrialisation des opérations, la révision comptable doit s'appuyer essentiellement sur la notion de « risques comptables ». Ainsi, dans sa finalité, il doit permettre une anticipation des dysfonctionnements et une alerte sur des défaillances et anomalies constatées.

## **1. 2. CHARTE DU SYSTEME DE CONTROLE DE L'INFORMATION COMPTABLE<sup>4</sup>**

La charte est définie comme un ensemble de règles minimales pour l'ensemble des services de la Banque. Elle est élaborée par la Direction de la comptabilité en collaboration étroite avec la direction de l'audit. Elle permet de définir clairement l'organisation et la répartition des responsabilités.

Cette première section nous a donné quelques notions sur la révision comptable, le périmètre de la fonction révision comptable et la charte du système de contrôle de l'information comptable. Essayons de voir maintenant dans la section qui suit la notion de risque de révision.

## **SECTION 2. NOTION DE RISQUE DE REVISION**

Cette seconde section va être décomposée en deux niveaux, à commencer par les définitions du risque selon la vision scientifique, la vision généralisée et la vision financière. Puis, dans un second temps, nous allons voir la notion de risque de révision.

### **2. 1. DEFINITIONS DU RISQUE**

La notion de risque, couramment utilisée dans la vie quotidienne, se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Elle est envisagée différemment selon les domaines et les spécialités.

Ainsi, le mot risque revêt une signification différente pour le spécialiste de l'environnement, l'assureur, le banquier, l'ingénieur, le soignant ou le cadre de direction. Le gestionnaire de risques l'associe au terme de vulnérabilité.

En réalité le risque peut être défini comme un danger éventuel prévisible, éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage.

---

<sup>4</sup> Bénard Jean-Marc, La Révision Comptable, Publibook.com (Paris) (16 mars 2010).

Le risque est inévitable et il est présent dans presque toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations des secteurs public et privé. On reconnaît différentes définitions du risque, en fonction du contexte donné.

L'incertitude quant aux résultats est un élément commun à toutes les définitions. Par contre, ces définitions se démarquent par la manière dont elles caractérisent les résultats. Certaines précisent que le risque a des conséquences toujours défavorables, tandis que d'autres sont plus neutres.

Bien que le présent cadre reconnaisse la présence d'une connotation négative dans la description du risque (*c.-à-d. le risque a un caractère défavorable*), il est évident que les définitions évoluent. En effet, les débats et les discussions foisonnent concernant une définition générique acceptable du risque, qui reconnaîtrait le fait que, lorsqu'il est bien évalué et géré, le risque peut être source d'innovation et d'opportunité. C'est ce qui semble davantage se produire en matière de risques opérationnels et de risques technologiques.

A ce jour, aucune définition n'a fait l'unanimité mais, de nombreuses recherches et discussions, ont donné la description suivante du risque :

*« Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation »<sup>5</sup>.*

Les termes *« l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement »* laissent entendre qu'il faut faire, à tout le moins, une analyse quantitative ou qualitative avant de prendre des décisions concernant d'importants risques ou menaces à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Pour chaque risque considéré, il faut évaluer deux choses : sa probabilité et l'ampleur de son incidence ou de ses conséquences.

### **2.1.1. Définition scientifique<sup>6</sup>**

Le risque est l'exposition plus ou moins volontaire à une situation qui a une probabilité faible mais non nulle de se produire réellement et dont l'occurrence provoquerait un dommage.

---

<sup>5</sup> [www.fr.wikipedia.org](http://www.fr.wikipedia.org) : site de l'encyclopédie libre

<sup>6</sup> [www.fr.wikipedia.org](http://www.fr.wikipedia.org) : site de l'encyclopédie libre

La définition scientifique est :

$$\text{RISQUE} = \text{PROBABILITES} \times \text{CONSEQUENCES}$$

Cette définition s'attache à mesurer les conséquences de la survenue du risque.

### **2.1.2. Définition généralisée**

Il y a une grande différence entre ce que la science définit comme risque et la perception que les gens communs perçoivent comme un risque.

La perception du risque est:

$$\text{Risque} = \frac{\text{Danger (craint)}}{\text{Bénéfice attendu} \times \text{connaissance du danger}}$$

### **2.1.3. Définition financière**

La finance définit le risque comme étant « un élément d'incertitude qui peut affecter l'activité d'un agent ou le déroulement d'une opération économique »<sup>7</sup>.

C'est cette dernière définition qui va nous intéresser puisque le sujet traité s'intéresse exclusivement aux établissements de crédit notamment la banque. Nous traiterons ci-après les différentes natures du risque lié au domaine bancaire et l'importance de leur maîtrise.

Si telles sont les définitions de risque selon les diverses visions, qu'en est-il du risque de révision ?

## **2.2. RISQUES DE REVISION**

### **2.2.1. Les principaux risques de vérification**

Certains modèles abordent le problème de façon séquentielle en mentionnant qu'il existe, au préalable, un certain degré de risque que les états financiers générés par le système comptable de l'entreprise contiennent des inexactitudes importantes et, ensuite, un risque que les procédés utilisés par le vérificateur ne permettent pas de les détecter toutes. Le premier de ces risques pourrait ainsi être qualifié de risque préalable, expression qui recouvre la même réalité que le risque d'erreurs, mais qui permet de préciser la démarche du modèle ci-dessous.

---

<sup>7</sup>Office québécois de la langue française, 2005

**A. *Le risque commercial (business risk)***

Le risque commercial regroupe l'ensemble des risques qui résultent du simple fait d'être en affaires. En plus du risque directement lié à l'objet de l'entreprise, il comprend certains risques associés à son exploitation : une entreprise peut, par exemple, subir des préjudices en raison de mauvaises relations avec sa banque, avec son personnel, ou entre ses propres dirigeants.

**B. *Le risque professionnel (business risk)*<sup>8</sup>**

Le risque professionnel est un risque directement lié à l'objet de l'entreprise c'est-à-dire le «risque de perte de clientèle ou de préjudice à son cabinet par suite de poursuites, de publicité défavorable ou d'autres difficultés liées à des états financiers sur lesquels il a fait rapport. Ce risque existe même lorsque le vérificateur a effectué son travail de vérification conformément aux normes de vérification généralement reconnues et qu'il a produit un rapport approprié sur les états financiers. Il est toutefois lié, dans une large mesure, au risque de faute professionnelle dans l'exécution d'une mission d'attestation et, plus particulièrement, de vérification.

**C. *Le risque Inhérent ou risque intrinsèque (inherent risk)***

Le risque inhérent est lié à l'existence d'erreurs significatives aussi bien au niveau des états financiers (audités) qu'au niveau des soldes de comptes d'une entreprise, dues à l'environnement externe de l'entreprise (cela en supposant que les procédures de contrôle interne ne soient pas opérationnelles).

**D. *Le risque de contrôle interne ou risque de non-contrôle (control risk)***

Le risque de contrôle interne est lié à l'existence d'erreurs significatives dans les soldes de comptes et les états financiers (audités) d'une entreprise, dues à l'environnement interne de l'entreprise : cela dit, ces erreurs seraient dues aux procédures de contrôle interne inefficaces ou inexistantes.

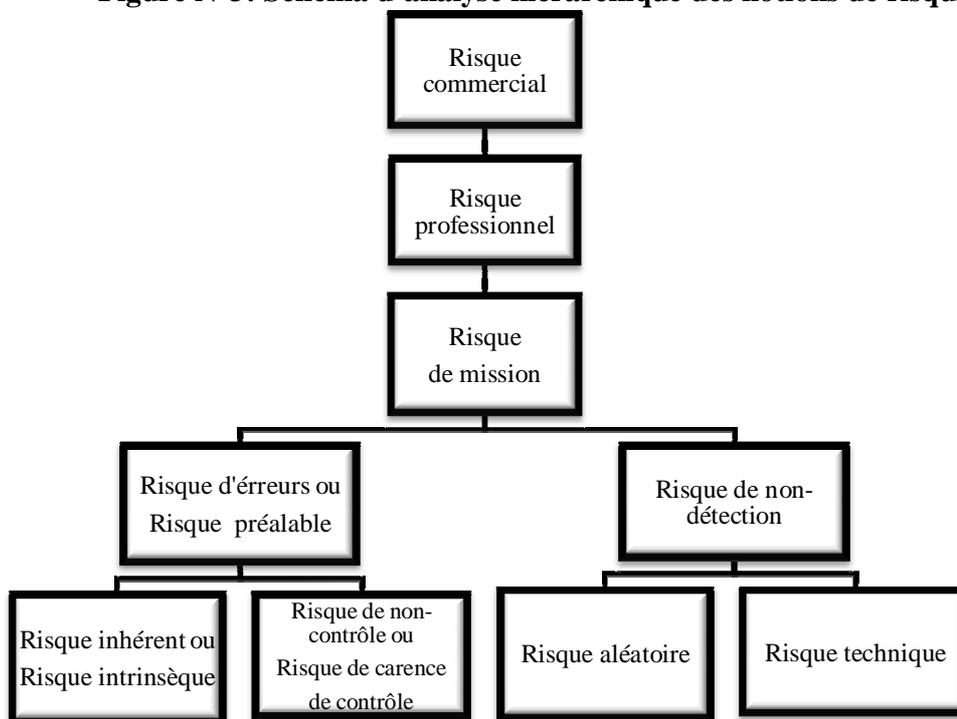
---

<sup>8</sup>L'expression anglaise *business risk* couvre à la fois le risque commercial et le risque professionnel.

**E. Le risque de Non-Détection (externe) ou risque de vérification (detection risk; audit risk)**

Le risque de non-détection est lié à l'existence d'erreurs significatives dans les soldes de comptes et les états financiers (audités) d'une entreprise, dues à l'incapacité de l'auditeur à les détecter (cela en supposant que l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise aient fonctionné comme il le faut pour empêcher l'insertion d'erreurs dans les états financiers).

**Figure N°3: Schéma d'analyse hiérarchique des notions de risque en vérification**



*Source : Terminologie comptable p.2*

**2.2.2. Les trois composantes du risque de révision**

Le risque de révision est le risque de délivrer une attestation inadéquate sur une information qui contient des inexactitudes significatives. Par exemple, un réviseur pourrait donner une attestation sans réserve sur les comptes annuels sans être conscient qu'ils sont partiellement inexactes.

Le risque de révision s'évalue au niveau général des comptes annuels pendant la phase préparatoire de la révision. A ce moment, le réviseur doit procéder à une analyse de risque basée sur sa connaissance de la nature et de l'étendue des activités de l'établissement, des méthodes de direction et de l'environnement de contrôle.

Les trois composantes du risque de révision sont :

**A. *Le risque inhérent***

Le risque inhérent est le risque qu'une inexactitude significative existe suite à une erreur, une omission (volontaire ou non), ou une fraude.

Le risque inhérent réside dans la probabilité d'inexactitudes significatives dans une rubrique comptable ou dans un flux d'opérations, consécutive à une erreur volontaire ou involontaire ou une fraude, en faisant abstraction des sécurités qui résultent des procédures spécifiques de contrôle interne. Le risque inhérent est fonction, d'une part des caractéristiques de l'activité de l'entreprise, de son environnement, et d'autre part, de la nature de la rubrique comptable ou de la catégorie d'opérations considérées. En particulier, les enregistrements qui imposent un niveau plus important de jugement, qui sont difficiles à calculer, qui concernent des biens de grande valeur ou de valeur très fluctuante en fonction de la mode ou de la technologie, entraînent un risque inhérent plus important.

**B. *Le risque de contrôle interne***

Le risque de contrôle interne est le risque que le système administratif n'ait pas empêché une inexactitude significative.

Le risque de contrôle interne réside dans la probabilité que le système de contrôle interne n'empêche pas ou ne détecte pas en temps voulu des inexactitudes significatives dans une rubrique comptable ou dans un flux d'opérations, consécutive à une erreur volontaire ou involontaire ou à une fraude. Les mécanismes de contrôle interne comportent des limitations intrinsèques. Pour cette raison, le réviseur doit évaluer la qualité du système de contrôle interne aussi bien que son fonctionnement effectif. En l'absence d'évaluation ou de conclusion satisfaisante de l'évaluation, le risque de contrôle interne sera considéré comme élevé pour la suite des activités de contrôle.

### **C. Le risque de Non-Détection**

Le risque de non-détection est le risque que le réviseur n'ait pas détecté une inexactitude significative.

Le risque de non-détection découle de la probabilité de ne pas identifier des inexactitudes significatives dans un flux d'opérations ou dans une rubrique comptable au moyen d'un procédé de contrôle déterminé.

Ce risque reste présent même dans l'hypothèse où tous les enregistrements auraient été vérifiés, par exemple, si la technique de vérification n'est pas adéquate, si elle n'est pas bien appliquée ou si ses résultats ne sont pas interprétés correctement.

Contrairement aux risques inhérents et aux risques du contrôle interne qui concernent l'entreprise, sa gestion, son activité et son environnement, les risques de non-détection sont propres au réviseur. Il n'a pas la maîtrise des deux premiers risques; il ne peut qu'en évaluer les conséquences potentielles. Par contre, il a la responsabilité de sélectionner lui-même les procédés de vérification à mettre en œuvre.

Il sélectionnera des techniques de révision susceptibles de réduire le risque de non détection à un niveau acceptable.

Parmi les risques de non-détection, on distingue *le risque aléatoire*, à savoir le risque découlant du choix d'un échantillonnage qui ne permet pas la détection d'une inexactitude significative et *le risque technique*, portant sur une erreur dans le choix d'un procédé de vérification, dans son application ou dans l'interprétation des résultats.

## **SECTION 3. DIMENSION DU RISQUE DE REVISION**

Le risque est multidimensionnel et peut être défini de diverses façons. La dimension est sans doute la plus difficile à apprivoiser. Les risques sont multiples et leur probabilité d'occurrence est parfois difficile à cerner.

De plus, ils sont souvent interdépendants entre eux. Le déclenchement des uns entraîne l'apparition des autres (*ex : la hausse des taux d'intérêt déprécie les portefeuilles financiers et accroît la probabilité de défaut des emprunteurs*), ou, au contraire, empêche ou atténue le déclenchement des autres (*ex : baisse des taux et risque de crédit*).

On peut évaluer le risque en trois niveaux :

**3. 1. RISQUE ELEVE**

Quand le risque est élevé, l'anomalie pourrait avoir un impact important sur les informations comptables et financières produites ou pourrait causer un dommage majeur tel que la perte ou le vol.

**3. 2. RISQUE MOYEN**

Le risque est moyen quand l'anomalie n'a pas d'impact important ou direct sur les informations comptables et financières produites ou sur le patrimoine de la banque. Par contre, si aucune mesure n'est prise, le risque peut devenir élevé à long terme.

**3. 3. RISQUE FAIBLE**

Le risque est faible quand l'erreur est minime et son impact sur les informations comptables et financières produites ou sur le patrimoine de la banque est négligeable. Toutefois, il doit faire l'objet de corrections.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

La Banque Centrale de Madagascar (BCM) est la banque des banques à Madagascar. C'est elle qui supervise le système bancaire et monétaire dans le pays. La BCM est constituée de plusieurs directions dont fait partie la Direction de la Comptabilité Générale (DCG).

La DCG est décomposée en quatre services dont le Service de la Production Comptable (SPC), le Service des Etats Financiers (SFS), le Service Révision Comptable (SRC) et le Service des Principes, Méthodes et référentiels Comptables (SMC)

Les risques auxquels sont confrontées les banques sont divers et complexes et la comptabilité fait partie des domaines les plus risqués pour la BCM. Grâce au Service Révision Comptable, le contrôle des comptes est assuré par celui-ci. Le SRC a pour objectif d'assurer la fiabilité des comptes. Le SRC est donc un dispositif permettant d'empêcher le risque de révision. Son rôle consiste à vérifier les anomalies au niveau des comptes et à apporter les remèdes pour réduire au minimum ces risques de révision comptable sur les états financiers de la BCM.

Les risques de révision sont très nombreux mais les trois composantes principales du risque de révision sont le risque inhérent, le risque de contrôle interne et le risque de non-détection.

Le réviseur ne peut pourtant pas travailler sans une procédure de révision. C'est à partir de cette procédure que les tâches à effectuer sont définies et si elles ne le sont pas ni ne sont pas appliquées par le service, les directions et les représentations territoriales, alors des erreurs risquent d'affecter le solde des comptes et les états financiers de la Banque.

Si ces anomalies sont élevées, alors le risque peut avoir des effets non seulement au niveau des états financiers mais aussi, au niveau du patrimoine de la BCM. Les procédures sont donc très importantes pour tout établissement ou entité, car c'est une sorte de guide pour les employés. C'est ce que nous allons voir dans la seconde partie du travail qui suit.

## **PARTIE II**

### **CADRE DESCRIPTIF, ANALYSES CRITIQUES ET EVALUATION**

Dans cette seconde partie du travail, nous allons voir dans le premier chapitre, le cadre descriptif du travail c'est à dire l'organisation du contrôle comptable au sein de la BCM et les procédures de révision comptable. Dans le second chapitre, nous allons parler des analyses critiques en premier lieu, à savoir les forces et les faiblesses constatées au niveau de l'établissement et des procédures de révision c'est-à-dire les points forts actuels ainsi que des facteurs clé qui ont aidé au succès ou des points qui à ce jour sont considérés comme faibles, la conséquence de ces faiblesses, ainsi que les facteurs clé d'insuffisances, d'inefficience et/ou d'insatisfaction. En second lieu, la constatation des opportunités et des menaces ou les facteurs favorisant le développement, les possibilités d'amélioration, etc. et les éléments pouvant impacter le service et l'établissement de la BCM. Enfin, son évaluation par la détermination des causes de la diminution et de l'augmentation du risque de révision.

Pour cela, voyons tout de suite le cadre descriptif du sujet c'est-à-dire l'organisation du contrôle comptable au sein de la BCM et les procédures de révision comptable du SRC.

## CHAPITRE I : **CADRE DESCRIPTIF**

---

Ce chapitre décrira l'organisation du contrôle comptable au sein de la BCM dans la première section par l'identification des objectifs de contrôles comptables permanents et majeurs au niveau de celle-ci puis les procédures de révision comptable de la Banque Centrale de Madagascar dans la deuxième section c'est-à-dire le mode de fonctionnement de ce service en général. Commençons donc par l'organisation du contrôle comptable de l'établissement et ensuite les procédures de révision comptable.

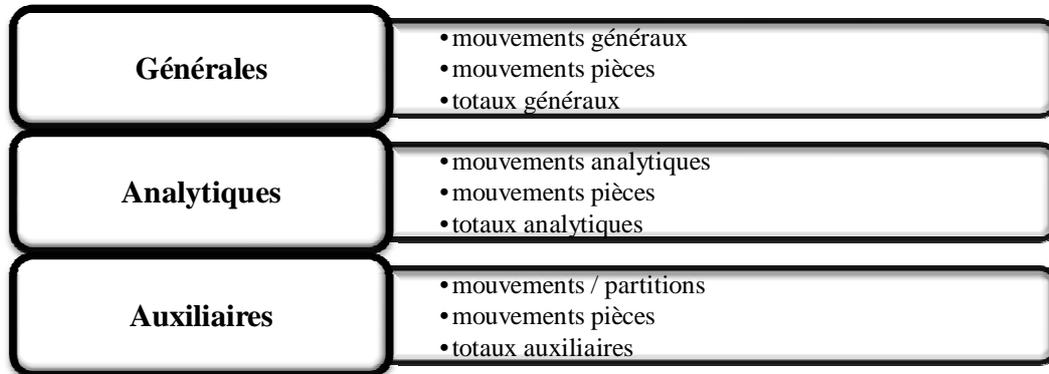
### **SECTION 1. L'ORGANISATION DU CONTROLE COMPTABLE DE LA BCM**

Il existe dans l'environnement bancaire un nombre limité de contrôles comptables permanents et majeurs dont le bon fonctionnement est de nature à conforter la fiabilité d'ensemble des systèmes comptables. Ces contrôles, communs à la plupart des transactions, revêtent les formes des procédures d'autorisation des opérations, de suivi du respect des limites assignées à chaque intervenant, des procédures d'analyse de l'activité, des procédures de confirmation systématique, des procédures de rapprochement bancaire et de suivi des comptes de suspens et des procédures de restriction d'accès aux moyens de paiement.

Ces différents points de contrôle présentent l'intérêt fondamental de conforter le commissaire aux comptes sur la plupart des soldes des comptes pour lesquels aucune zone particulière de risque n'a été détectée. Il convient donc d'en vérifier périodiquement le bon fonctionnement.

Le contrôle des soldes se fait à partir de l'état de justification de soldes et du progiciel Easy-Open. Il existe trois sortes de consultation de comptes sur Easy-Open. Selon le type de compte, la consultation peut être générale (exemple : compte 10211- Caisse auxiliaire), analytique (exemple : compte 841 A04) ou auxiliaire (exemple : compte 220111 51xxxx- Prêts personnels).

Figure N°4: Types de comptes



Source : Easy-Open

## **SECTION 2. LES PROCEDURES DE REVISION COMPTABLE AU SEIN DE LA BCM**

La procédure de révision comptable, généralement spécifiée par écrit est une procédure comportant l'objet et le domaine d'application de l'activité spécifiée et décrit ce qui doit être fait, qui doit le faire, quand, où, comment cela doit être fait, quels moyens doivent être utilisés et comment cela doit être enregistré et maîtrisé.

Les décisions à prendre et/ou les tâches à réaliser sont prévues à l'avance en fonction des caractéristiques de la demande reçue. La procédure prend en compte les exigences légales et opérationnelles sous forme de règles à appliquer. Ainsi, pour le cas de la BCM, voici comment elle est en général.

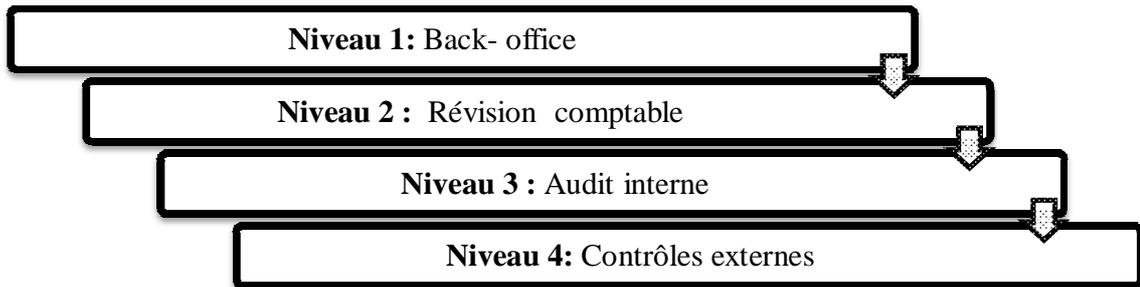
La première étape répond à la question « Qui assure la révision comptable au sein de la BCM? »

### **2. 1. REVISION DES COMPTES PAR LE SERVICE REVISIONCOMPTABLE DE LA BCM**

La révision comptable consiste à détecter les anomalies au niveau des comptes. Le SRC assure la vérification de la qualité et de la pertinence des contrôles de premier niveau, l'intervention auprès des directions concernées afin d'obtenir la mise en œuvre et le respect des principes comptables et des procédures internes, l'expertise dans la résolution des problèmes techniques comptables et l'assurance pédagogique en matière de contrôles et de procédures comptables ou d'autres services de production.

L'organisation du contrôle au sein de la BCM se présente en quatre niveaux dont le premier niveau est le Back-office, puis la révision comptable, l'audit interne en troisième et enfin les commissaires aux comptes. La révision comptable est donc assurée par le Service Révision Comptable de la BCM qui est en second niveau d'après la figure qui suit.

Figure N°5: L'organisation du contrôle



Source : Service Révision Comptable de la BCM

#### **2.1.1. Back-office**

Le Back-office constitue un organe de contrôle comptable permanent et régulier dit « contrôle de 1er niveau » à l'échelon des Directions Opérationnelles (DO) qui sont (DCR, DSP, DDE, DAG, DRH, DCF, DES, Représentations Territoriales).

#### **2.1.2. Révision comptable**

Le service révision comptable vérifie la qualité et la pertinence des contrôles de 1er niveau. Il assure la vérification approfondie des valeurs et des documents comptables ainsi que de la conformité de la comptabilité avec les règles légales en vigueur.

#### **2.1.3. Audit interne**

L'audit interne assure le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables.

#### **2.1.4. Contrôles externes**

Les rôles des contrôles externes conduisent à intervenir entre les « producteurs » de la comptabilité et les « utilisateurs » externes des états financiers pour en contrôler la fidélité (Commissaires aux comptes, Censeurs).

Le contrôle des comptes nécessite des outils et les outils utilisés par le SRC pour l'accomplissement de sa mission sont décrits ci-après.

Mais quelles sont les activités du SRC ?

## **2. 2. TRAITEMENT DES DIFFERENTS ETATS COMPTABLES**

Les activités du SRC consistent à traiter les différents états qui sont l'état de justification de soldes et l'état de suivi des comptes de liaison. Une fois les différents états reçus par le SRC, il appartient à ce dernier de contrôler les pièces justificatives par rapport au bordereau d'envoi (*cf. Annexe II*) (vérification si les pièces listées sont toutes parvenues puis, vérification pièce par pièce, de forme et de fond) afin de s'assurer l'enregistrement correct et régulier en comptabilité de toutes les opérations, d'assurer la conformité des diverses comptabilités avec la réalité, d'assurer le respect de la piste d'audit, d'assurer la fiabilité des procédures comptables et du système d'information comptable, d'assurer une présentation correcte de toutes les informations dans les différents tableaux de synthèse et enfin d'assurer l'exactitude des bases servant à l'application des dispositions réglementaires.

Le traitement de l'état de justification de soldes (*cf. Annexe III*) consiste à rechercher des soldes avec anomalies, à vérifier la date et les écritures de redressement en cas d'anomalies et à vérifier les états justificatifs tels que les états de développement de soldes (*cf. Annexe IV*), états de rapprochement de solde, états d'inventaire physique, confirmation de soldes, états de suivi des anomalies.

Le traitement de l'état de suivi de compte de liaison consiste à l'extraction par le biais d'Easy-Open des opérations en CDL de la période, à s'assurer de l'exhaustivité des opérations en suspens présentés, à vérifier la (les) conformités des suspens dénoués après la fin de la période, à assurer le suivi de la régularisation des suspens de la période précédente, à déceler et mettre à jour les références de rapprochement erronées, à vérifier l'origine des suspens non apurés et à prendre les dispositions nécessaires pour leur régularisation en collaboration avec l'entité concernée.

Les anomalies souvent rencontrées lors de la révision comptable sont les soldes significatifs non justifiés, les erreurs comptables, les suspens anciens non régularisés, les opérations en comptes de liaison non dénouées dans la période normale d'apurement.

Exemple de schéma d'état d'alerte (*cf. Annexe IX*)

Les comptes avec la racine 38 reçoivent les écritures de régularisation. Les subdivisions des comptes de régularisation sont constituées principalement par les comptes de charges constatées d'avance, produits constatés d'avance, ajustement devises Hors bilan.

La deuxième question c'est « Quand la révision comptable est effectuée au niveau de la BCM? »

### **2. 3. REVISION MENSUELLE DES DIFFERENTS ETATS PAR LE SRC**

Après comptabilisation des écritures dans le progiciel comptable (Easy Open) par les directions ou entités, les soldes sont immédiatement disponibles et provenant de l'enregistrement les opérations comptables générées par l'interpréteur Isie par lequel transitent les événements opérationnels gérés par chaque entité opérationnelle. Le système de traitement des informations comptables de la Banque est basé sur un traitement dit " transactionnel ou d'événementiel ". Pour cela, la Banque a mis en place un progiciel de comptabilité (Easy Open) couplé à un interpréteur/traducteur (Isie). Easy-Open permet de consulter les informations comptables : les mouvements des comptes (généraux et auxiliaires) / les soldes totaux (généraux, analytiques, auxiliaires) et d'éditer certains états comptables tels : les relevés de compte, les journaux, les extraits de compte (général, analytique, auxiliaire), les balances (générale, auxiliaire, analytique), les états financiers (Bilan, compte de résultat, comptabilité matières, compte de hors-bilan), les avis d'opéré (débit/crédit) pour les correspondants, les différents états de gestion gérés par chaque direction opérationnelle.

Ainsi, le Service Révision Comptable traite chaque mois l'état de justification de soldes de chaque direction ou entité puis les comptes en suspens après leur avoir envoyé la fiche de communication.

Mais où se passe la révision comptable ?

### **2. 4. REVISION AU NIVEAU DU SIEGE DE LA BCM DES DIFFERENTS ETATS**

Toutes les directions ou entités envoient les différents états à traiter chaque mois au niveau du siège par le SRC. Après le back-office, c'est au tour du SRC au niveau du siège de la BCM de contrôler tous ces états.

Et comment se déroule cette révision comptable du SRC ?

## 2. 5. CONTROLE DES COMPTES PAR LE SRC

Le processus de révision comptable au sein de la BCM consiste donc à envoyer chaque mois l'état de justification de soldes et la fiche de communication demandant les opérations en suspens à chaque direction ou entité. Puis le SRC traite les états à leur retour et finalise le travail par une fiche d'observation montrant les anomalies constatées puis classe les dossiers et assure le suivi de régularisation.

Les comptes contrôlés sont des comptes de Caisse, des comptes tiers NOSTRI, des comptes LORI, Trésor et autres, des comptes fournisseurs et des comptes du personnel.

**Tableau N°2: Les comptes à vérifier et ses pièces justificatives**

Comptes	Pièces justificatives	Abréviation
Caisses	Procès-verbal de vérification de caisse et inventaire physique à la date d'arrêté	I
Comptes NOSTRI	Etat de rapprochement bancaire	R
Comptes de Tiers : Trésor et Comptes LORI	Etat de confirmation des soldes	C
Comptes fournisseurs, comptes du personnel	Etat de développement des soldes	D

*Source : Service Révision Comptable de la BCM*

### 2.5.1. Les comptes caisses

Les comptes d'opérations sur la monnaie fiduciaire enregistrent les opérations d'émission des signes monétaires et les mouvements d'espèces à la caisse libellés en monnaie nationale.

Les existants en CAISSE sont logés à l'actif du bilan.

### 2.5.2. Les comptes NOSTRI

Ce sont les comptes ouverts par la banque auprès d'autres établissements de crédit, où se dénouent les opérations de moyens de paiement.

Leur revue passe par une analyse des rapprochements bancaires et des contrôles réalisés par la banque sur ces rapprochements, et notamment les analyses d'antériorité, de nature et de montant des

suspens en rapprochement. Ces comptes ont leurs soldes normalement débiteurs dans les livres de la Banque.

### **2.5.3. Comptes de Tiers : Trésor et comptes LORI**

#### **A. *Les comptes de trésor***

La rubrique " comptes d'opérations avec le Trésor " reçoit les opérations faites avec le Trésor à savoir les opérations fiduciaires et scripturales, les opérations de prêts et d'emprunts ainsi que les opérations d'escompte et de prise de pension des Traités et Obligations Cautionnées. Le compte courant du Trésor ne doit pas être mis en position débitrice

#### **B. *Les comptes lori***

Ce sont les comptes ouverts par d'autres établissements financiers auprès de la banque ; les opérations de moyens de paiement se dénouent également sur ces comptes. Les rapprochements de banques étant par construction réalisés par la contrepartie et non par la banque, la revue de ces comptes passera par la confirmation de solde et l'analyse des réclamations éventuelles reçues des correspondants. Ils sont normalement créditeurs.

### **2.5.4. Comptes du personnel et les comptes fournisseurs**

Les comptes débiteurs enregistrent les créances de la Banque à l'égard du personnel. Les comptes créditeurs enregistrent les dettes de la Banque à l'égard des fournisseurs.

Les comptes débiteurs et créditeurs divers enregistrent les créances ou les dettes de la Banque à l'égard des tiers (l'Etat, les fournisseurs, le personnel, les organismes assureurs ou autres).

Les comptes sont divisés en comptes de valeurs reçues à l'encaissement, valeurs exigibles après encaissement, valeurs remises aux correspondants pour encaissement, mandats ordonnancés, chèques reçus à encaisser et chambre de compensation.

L'objectif du contrôle est d'analyser le système d'information comptable qui permet de remonter à la source des opérations concernées, de s'assurer du respect de la réglementation de l'établissement et des dispositions légales et fiscales, de confirmer la bonne gestion comptable du domaine ou d'apporter les recommandations nécessaires à la bonne application.

Quels sont les moyens utilisés par le SRC pour le contrôle des comptes ?

## **2. 6. OUTILS DE REVISION**

Afin que le SRC puisse effectuer son travail de contrôle, des outils de révision sont nécessaires. Il existe quatre outils utilisés par le SRC pour le contrôle des comptes dont l'état de justification de soldes (EJS), l'état de suivi des comptes de liaison, l'état d'alerte et les tableaux d'amortissement.

### **2.6.1. *L'état de justification de soldes***

C'est un état présentant les extraits de balance par Direction, par Représentation Territoriale (RT). Dans la pratique, le SRC établit mensuellement, à partir des balances générale, auxiliaire et analytique extraites par le biais du progiciel comptable Easy-Open, les états de justification de soldes à compléter par les directions opérationnelles et les agences connectées au système d'information de la Banque « *Nouveau Système de Traitement Informatico-Comptable* » (NSTIC). Par la suite, il vérifie les états de justification de soldes dûment retournés et traités par les différentes entités ainsi que les pièces justificatives y afférentes. En cas d'anomalie, des demandes d'éclaircissement sont adressées à l'entité concernée. Les opérations comptables concernant les agences régies par un Contrat de Louage de Service (CLS) sont vérifiées et traités par la Direction du Réseau Territorial(DRT).

### **2.6.2. *L'état de compte de liaison***

Il sert à traiter les opérations en suspens provenant de la direction opérationnelle ou de l'entité par extraction à partir du progiciel Easy-Open puis transfert sur Excel pour faciliter son traitement. L'objectif de ce traitement est donc d'obtenir un solde de compte de liaison nul sinon de le faire tendre vers zéro.

### **2.6.3. *L'état d'alerte***

C'est un outil de contrôle permettant de déceler les anomalies touchant la typologie de chaque compte ou ses propres caractéristiques (ex : solde normalement débiteur ou créditeur). C'est un complément des autres méthodes de contrôle.

#### **2.6.4. Les tableaux d'amortissement**

A chaque fin d'exercice, le Service vérifie les tableaux d'amortissement établis et envoyés en deux exemplaires par chaque entité. Les fichiers informatiques, sous format Excel, relatifs aux tableaux sont communiqués par les entités via le réseau informatique de la Banque Centrale pour faciliter les vérifications. (*cf. Annexe V*)

Ce premier chapitre nous a permis de décrire l'objectif du contrôle comptable au niveau de la BCM puis comment se déroule la procédure de révision comptable au niveau du SRC qui n'est autre que le but du sujet. Essayons d'analyser par la suite les problèmes rencontrés au niveau de la BCM et de suggérer des solutions pour l'améliorer. Ce qui nous mène au second chapitre du travail qui sont les analyses critiques. Tout de suite les analyses critiques constatées au niveau de la BCM et l'application des procédures de révision comptable par le SRC, les directions ou entités.

## CHAPITRE II : ANALYSES CRITIQUES ET EVALUATION

---

Dans ce second chapitre, nous allons essayer de voir dans la première section, les analyses critiques c'est-à-dire les forces et les faiblesses constatées au niveau de l'établissement et au niveau des procédures de révision ou de leur application par le service, les directions et les entités qui sont les facteurs de succès ou d'échec pour l'établissement. Nous pourrions identifier par la suite, les opportunités et les menaces causées par ces facteurs pour la BCM. Dans la deuxième section, nous allons voir l'évaluation des existants par les causes de la diminution et de l'augmentation du risque de révision. D'abord, les analyses critiques.

### SECTION 1. ANALYSES CRITIQUES

Dans cette première section, l'analyse critique va donc détailler les points positifs (forces) et les points négatifs (faiblesses) constatés au niveau de l'établissement et au niveau des procédures de révision ou de leur application par le service, le siège ou les entités. Ensuite, nous pourrions dégager les opportunités et les menaces de ceux-ci.

#### 1. 1. FORCES ET FAIBLESSES

Nous allons tout de suite, évoquer les forces constatées au sein de la BCM. Tout d'abord, analysons les forces constatées au niveau de l'établissement et ensuite au niveau des procédures de révision comptable.

##### 1.1.1. POINTS POSITIFS (FORCES)

###### A. Au niveau de l'établissement de la BCM

###### i. Une meilleure coopération entre le personnel

Il s'agit de division et de répartition du travail entre le personnel de la BCM pour la résolution d'un problème. Au niveau du SRC par exemple, il existe deux chefs de bureaux ; l'un se charge du traitement des états justificatifs du siège tandis que l'autre se charge des états justificatifs des représentations territoriales.

**ii. L'automatisation sur presque tous les travaux**

Les systèmes d'information des établissements de crédit sont caractérisés principalement par leur complexité et par leur niveau élevé d'intégration. Cet état de fait est dû non seulement au fort volume des transactions traitées mais également à l'organisation retenue, aux besoins de suivi de l'activité pour gérer au mieux les risques et aux besoins réglementaires imposés par les organismes de tutelle. Ainsi, tous les travaux réalisés au sein de la BCM sont presque automatisés par le système informatique. D'ailleurs, la gouvernance informatique a été améliorée par la définition du plan informatique stratégique de la Banque. Le Schéma Directeur Informatique (SDI) a été réactualisé et validé par toutes les Directions avec une stratégie pour quatre ans. (*Source : Rapport annuel 2010*)

**iii. Existence d'un réseau Intranet**

Le réseau intranet est un réseau interne coordonné par un ordinateur principal. Son application facilite l'accès à l'information pour tous les agents selon leur droit.

Ce réseau d'interconnexion permet donc de mettre en place le service de messagerie, de diffusion d'informations, de consultation de base de données, de transferts des fichiers, d'apporter quelque chose de nouveau dans la meilleure qualité de professionnalisme et d'améliorer la communication interne en qualité et en rapidité et en temps voulu à l'intérieur de l'établissement au niveau du siège et des RT.

**iv. Formation du personnel de la BCM en cas de nécessité, selon sa spécificité**

La formation interne s'applique à toutes les mesures et activités de la politique du personnel ciblées, voulues et planifiées en vue d'approfondir les connaissances, les capacités ainsi que le comportement des collaborateurs de l'établissement. Elle est destinée à fournir aux personnels de la BCM des connaissances et des capacités de base nécessaire à l'accomplissement de leur métier ou la charge d'une activité et vise à étendre les connaissances et la capacité des collaborateurs.

La politique de la formation est l'ensemble des actions stratégiques entreprises ou envisagées par une organisation en vue d'accroître l'efficacité de ses employés, afin de favoriser l'évolution de l'organisation elle-même et les besoins de promotion des employés.

Si les forces au niveau de l'établissement ont été exposées plus haut, voyons ce qu'il en est au niveau des procédures de révision.

**B.        *Au niveau des procédures de révision comptable***

***i. La révision des comptes est assistée par ordinateur (RAO)***

C'est un outil d'analyse est de plus en plus utilisé par les réviseurs pour des analyses globales ou pour effectuer des tests par exception. Par le progiciel comptable Easy-Open (*cf. Annexe VIII*), le réviseur peut consulter les comptes plus facilement selon leurs types.

***ii. Les différents états subissent des contrôles mensuels biens définis***

A l'arrivée des états chaque mois, le SRC contrôle les états pièce par pièce en se référant au bordereau d'envoi et assure le contrôle de forme et de fond. Le contrôle de forme concerne la présentation de l'état (mise en forme), le type de compte (Caisses, Lori, etc.) tandis que le contrôle de fond (n° de compte, libellé, les dates, les titres, les signataires, etc.) concerne le contenu des pièces.

Pendant le contrôle de fond, les pièces justificatives sont vérifiées par rapport à l'état de justification de soldes. Ainsi, si le solde est le même, on note β dans la pièce justificative et √ dans l'état de justification de soldes. Puis, par rapport à Easy-Open pour les CDL et certains comptes de l'EJS. Si le solde correspond alors on note √.

***iii. Les travaux effectués sont finalisés par une fiche d'observation qui fait par la suite l'objet d'un classement***

Après le traitement des données, le SRC fait ensuite la synthèse des travaux effectués en rapportant toutes les remarques et les anomalies trouvées dans une fiche d'observation (*cf. Annexe VI*). Tous les dossiers sont classés par ordre d'arrivée (les classeurs du départ et de l'arrivée des documents sont séparés, aussi par exemple, le mois de juin est classé au-dessus du mois de mai), par types de documents (le dossier de la DRH est classé avec le sien et non avec celui de la DAG ou d'autres directions).

*iv. Suivi périodique des activités et établissement des rapports semestriels de révision*

➤ Examen mensuel de l'état de justification de soldes

Le SRC fait l'inventaire des existants pour le contrôle des actifs, valeurs et encaisses, immobilisations, états des chéquiers, etc. ; puis, vérifie l'état de rapprochement bancaire pour les comptes NOSTRI, l'état de confirmation de soldes pour les comptes LORI et l'état de développement de solde pour le suivi des comptes techniques et des comptes d'attente.

➤ Suivi quotidien des rapprochements des comptes de liaison

Les comptes de liaison font l'objet d'un suivi quotidien par les services qui les alimentent ou qui les contrôlent. Une procédure d'analyse et d'apurement des montants en suspens est mise en place par la DCG.

➤ Suivi mensuel ou trimestriel d'état d'alerte

Le suivi mensuel ou trimestriel d'états d'alerte pour le contrôle de cohérence. Son traitement débute par la construction de la table de typologie des comptes : une fiche de typologie est définie pour chaque compte : sens de solde, montant de solde, variation de solde, montant de l'écriture, sens de l'écriture, etc. L'exploitation des états d'alerte : étude et rectification immédiate des anomalies signalées et le suivi de l'évolution de la situation.

➤ Etablissement semestriel d'un rapport de révision

Un rapport de révision est établi par le SRC tous les six mois et constitue une synthèse des contrôles effectués et un tableau de bord des contrôles comptables.

Le tableau de bord permet de s'assurer de l'exhaustivité des justificatifs et comprend la liste des comptes par service et la date de réception des justificatifs (utilisé en interne). La synthèse des travaux effectués de son côté est composée des difficultés rencontrées et des décisions prises.

Le SRC élabore ensuite une liste des comptes présentant éventuellement des suspens anciens avec indication du nombre de suspens en cause et de leur montant, liste doublée éventuellement par une balance par antériorité (destinées à la Direction de l'audit interne (DAI) et au Gouverneur).

Si tels sont les points positifs rencontrés, abordons maintenant les points négatifs.

### **1.1.2. LES POINTS NEGATIFS (FAIBLESSES)**

Cette prochaine étape sera consacrée à la détection de problèmes que nous avons rencontrés durant notre passage au sein de la BCM. Cela dans le but d'améliorer ses performances et ses potentialités.

Notre analyse s'oriente alors sur deux niveaux que nous considérons comme fondamentaux et qui concernent l'établissement de la BCM et les procédures comptables.

#### **A. Au niveau de l'établissement de la BCM**

##### ***i. Non maîtrise du système informatico-comptable par certains agents***

Certains agents ont du mal à pratiquer la comptabilité informatisée car des erreurs sont détectées lors de la vérification par le SRC (exemple : erreurs sur le sens du solde, sur le montant du solde, oubli de n° de pièce, etc. ce qui pourrait bien causer des dangers au niveau des opérations effectuées au niveau de la comptabilité de la banque).

##### ***ii. Manque de personnel dans certaines postes***

L'effectif de personnel dans certains services est insuffisant alors que les tâches à effectuer sont parfois très variées et complexes. Ces manques sont surtout constatés au niveau des RT mais aussi dans certains postes du siège. Le personnel fait partie des principales ressources qui font fonctionner la Banque normalement et s'il est insuffisant, alors l'activité de la banque toute entière peut ne plus fonctionner correctement.

#### **B. Au niveau des procédures de révision comptable**

Les faiblesses au niveau des procédures de révision comptables concernent par exemple le non respect de ces procédures et des procédures comptables par les directions ou entités et entraînant des erreurs liées aux travaux d'enregistrement et de traitement comptables. Ces erreurs sont de plusieurs types dont les erreurs arithmétiques (inversion ou interversion de chiffres, erreurs provenant d'un report), les erreurs d'imputation, la non exhaustivité et le double enregistrement. Elles sont dues à la mauvaise organisation comptable ou à la défection humaine.

Au niveau de la BCM, on rencontre parfois les points ci-après.

*i. Non respect des procédures de révision par les directions ou entités*

Il arrive des fois que le dossier du siège ou des RT soit en retard ou présente des pièces manquantes ou des erreurs répétitives au niveau des données. Le contrôle des travaux du siège ou des RT suit un processus bien défini vu le nombre des comptes des directions centrales et des représentations territoriales à contrôler par le SRC. Le non respect des procédures rend le travail du SRC désordonné. Les personnels comptables des directions ou entités sont supposés connaître et respecter les procédures ce qui n'est pas le cas parfois vu les situations ci-après :

*a. Suspens non régularisé à temps*

Les suspens correspondent à des montants fréquemment significatifs, à l'échelle des établissements considérés, des sommes encaissées à tort ou des sommes à rapatrier de tiers suite aux anomalies. Le SRC recommande chaque mois aux directions ou entités la régularisation de ses suspens mais hélas il existe des suspens depuis des années qui n'ont pas encore été régularisés par les Directions opérationnelles du siège ou les RT. (Exemple : suspens depuis 2009 non encore régularisé en 2011)

Voici un exemple de situation de compte d'instance concernant un client qui remet un chèque à son agence pour le déposer sur son compte. L'agence effectue la transaction sur son poste de travail (écriture intégrée : crédit compte client et débit compte d'instance) et envoie les chèques pour encaissement le jour même à la banque. Le lendemain (J+1), la banque reçoit l'écriture intégrée de la réception des chèques pour envoi en compensation (crédit du compte).

		38XXX
	Montant	
Jour J		
Jour J + 1		Montant ?

On a un suspens débit normal à J et un suspens anormal à J + 1 si l'opération crédit n'est pas comptabilisée.

*b. Opération en compte de liaison non dénouée dans la période normale d'apurement*

Le compte de liaison enregistre toutes les opérations entre deux unités comptables de la Banque (Siège, succursales et agences) et les opérations inter directions et inter services.

Les opérations sont constituées par celles liées à la Trésorerie (les opérations d'émission de billets et monnaies, d'échange de billets, de paiement pour compte de tiers, les transferts, les

anomalies sur envoi de fonds, les envois ou les rejets de chèques, les virements reçus, émis, ou rejetés, les opérations de revolving et de transfert, d'escompte de TOC) et les opérations administratives notamment les paiements de salaires et autres émoluments, les frais médicaux, les primes d'assurances, les allocations et les suppléments familiaux, les indemnités de mission et les indemnités des organes de direction.

Les soldes de ces comptes doivent être apurés ou réduits au minimum à la fin de l'exercice pourtant parfois ces soldes ne sont pas apurés dans la période normale d'apurement.

*ii. Non respect des procédures comptables par les directions ou entités*

Le non respect des procédures comptables entraîne des erreurs comptables. L'erreur est humaine et les comptables sont également des humains. Il ne faut toutefois pas attribuer aux seuls comptables les erreurs comptables. Les erreurs comptables constituent, au plan fiscal, un des cas de rejet de comptabilité, lorsque cette dernière comporte des erreurs, omissions ou inexactitudes graves et répétées liées aux opérations comptabilisées. L'erreur arithmétique concerne l'écriture comptable. Elle consiste souvent à mentionner des montants erronés, des inversions de chiffres, des différences entre les débits et les crédits, encore que sur ce dernier point, les applications informatiques rendent ce type d'erreurs de moins en moins fréquentes. On rencontre parfois lors de la révision des comptes des :

**a. Erreurs arithmétiques**

Ce type d'erreurs comprend :

-L'inversion ou interversion de chiffres c'est à dire que quand l'erreur est un nombre multiple de 9, elle provient le plus souvent d'une inversion de deux chiffres dans la transcription ou la lecture d'un chiffre, dans une addition ou lors du report d'un montant. (Exemple : Au lieu d'écrire 3.012, nous avons trouvé 2.301 : il s'agit d'une interversion de chiffres que nous reconnaissons en constatant que la différence entre les deux montants est un multiple de 9).

Soit :  $3.012 - 2.301 = 711$ . ( $711 / 9 = 79$ ). La différence étant un multiple de 9, nos recherches se dirigent d'abord vers la reconnaissance d'une éventuelle inversion de chiffres.

-Mais elles peuvent aussi provenir des erreurs d'un report. Ces erreurs se rencontrent lors de l'établissement de la balance comme l'oubli de report d'un article ou la non-exhaustivité provenant du non comptabilisation d'une opération. Seules l'analyse et la justification des comptes voire l'examen de la situation et des opérations après clôture de l'exercice peuvent déceler ce genre d'anomalies. Le double report du même article ou le double enregistrement consiste en la

comptabilisation de la même pièce plusieurs fois (2 fois voire plus). Cette erreur est dangereuse et peut être source de détournement de fonds. L'interversion entre débit et crédit lors du report d'un article quelconque.

Certaines erreurs de report persistent même après l'élaboration de la balance ; il s'agit du report d'un article dans un compte erroné au lieu du compte concerné.

Ce dernier type d'erreurs qui se compensent ne peut être décelé que par l'analyse et la vérification des comptes.

L'utilisation de l'informatique permet généralement de supprimer les erreurs d'addition et de report.

### **b. Erreurs d'imputation**

Le comptable attribue à un compte, au lieu du compte normalement intéressé, une opération. Ces erreurs sont très fréquentes. L'erreur d'imputation peut consister en une interversion entre un compte de charges et un compte de bilan, un compte de produits et un compte de bilan, un compte de charges et un autre compte de charges, un compte de produits et un autre compte de produits, un compte de bilan et un autre compte de bilan et enfin, un compte de charges et un compte de produits ou bien entre deux comptes auxiliaires.

Ces forces et faiblesses nous mènent à l'identification des opportunités et des menaces constatées au niveau de l'établissement et des procédures de révision comptable dans l'étape qui suit.

## **1. 2. OPPORTUNITES ET MENACES**

Voyons tout de suite les opportunités constatées au niveau de la BCM et puis des procédures de révision comptables.

### **1.2.1. OPPORTUNITES**

#### **A. Au niveau de l'établissement de la BCM**

Sur le plan économique, la BCM est la banque des banques à Madagascar, elle est donc la banque mère ou la banque de premier rang dans le pays, elle constitue l'autorité monétaire qui réglemente l'activité des établissements de crédit et garantit du bon fonctionnement du système bancaire et financier. La banque centrale établit et impose à toute banque de respecter un ensemble de règles prudentielles d'activité.

Sur le plan politique, les éléments d'actifs et de passifs de la BCM font l'objet d'inventaire, au moins une fois par an, en nature, en quantité et en valeur, sur la base de contrôles physiques et de recensement des pièces justificatives. Les inventaires sont organisés en vue d'élaborer des états financiers qui reflètent une situation réelle des actifs et passifs. La disposition de la fonction SRC par la BCM autre que la fonction Audit Interne (AI) pour contrôler ses comptes rassure sur la qualité du travail effectué par l'établissement. La formation de ses personnels permet d'avoir une meilleure qualité de travail pour la BCM.

Sur le plan technique, la BCM dispose d'un plan comptable bancaire (PCBC) 2005, un plan des comptes généraux par nature adapté à sa structure, à son activité et à ses besoins en information de gestion. Le Plan Comptable de la Banque Centrale (P.C.B.C) 2005 est applicable uniquement à la Banque Centrale de Madagascar dont les démembrements sont son Siège à Antananarivo et ses Agences en province. Il est cohérent avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS) et avec le PCG 2005. (cf. **Annexe VII**).

Sur le plan social, une meilleure coopération entre le personnel entraîne une harmonie au niveau de l'établissement et permet d'atteindre facilement l'objectif. La coopération contribue à l'échange et au partage d'expérience en vue de développer la qualité individuelle. Quant à cette bonne organisation, il y a une répartition rationnelle des tâches selon le domaine d'activité et le degré de compétences afin de gérer les autres ressources de façon optimale.

Sur le plan technologique, l'utilisation du matériel informatique permet de faciliter le traitement des opérations et permet un gain de temps et une meilleure qualité de travail ; et l'existence d'un réseau Intranet rend la communication plus facile entre le personnel de la BCM. Le système d'information ne se limite pas aux aspects de contrôle mais s'étend en un outil stratégique permettant d'assurer la prospérité de l'activité de l'établissement. L'existence du système d'information au sein de la BCM présente un grand atout pour lui en offrant une grande opportunité face aux contraintes de l'environnement extérieur.

#### **B. *Au niveau des procédures de révision comptable***

Sur le plan politique, le traitement mensuel du dossier de révision de chaque direction ou entité par le SRC permet de mieux contrôler facilement l'activité des directions ou entités durant le mois, donc leur situation.

Au niveau technique, la Révision Assistée par Ordinateur (RAO) des comptes rend le travail du réviseur plus léger et plus sécurisé. Le progiciel comptable Easy-Open de la BCM utilisé par le SRC pour ses contrôles comptables permet de vérifier les opérations sous l'onglet consultation.

Et l'établissement d'une fiche d'observation permet d'évaluer la qualité du travail effectué par les directions ou entités et l'établissement en identifiant les anomalies rencontrées durant le travail de révision. L'établissement d'un rapport semestriel de révision consiste aussi à évaluer les travaux passés du SRC et à prendre les décisions nécessaires dans l'avenir.

### **1.2.2. MENACES**

#### **A. Au niveau de l'établissement de la BCM**

La non-maîtrise du système informatico-comptable par certains agents comptables provoquerait des erreurs sur le traitement du dossier comptable. Les opérations comptables de la banque devraient pourtant être prises au sérieux pour ne pas causer des risques comptables et financiers. Au niveau de la banque, l'enjeu est de taille car les erreurs peuvent entraîner de grands risques.

Le manque de personnel entraîne des pertes de temps pour les travaux effectués. En général, les risques liés au facteur humain sont liés à la fréquente inadéquation des effectifs et au manque de ressources mis en œuvre face à la complexité des opérations.

Le risque administratif et comptable entraîne des défauts de justification de comptes, des pertes de piste d'audit ou des retards dans le traitement des opérations ou absence de traitement complet des opérations.

#### **B. Au niveau des procédures comptables**

Les menaces au niveau des procédures comptables concernent en général les erreurs au niveau des soldes de comptes et des états financiers. Alors que les comptes contrôlés par le SRC est très diversifiés car tous les comptes des directions et des entités passent sous les yeux des réviseurs, le risque de révision peut donc être très élevé. Ainsi, lors de l'établissement de l'état de justification de soldes par le SRC, les comptes sont vérifiés par sondage ou échantillon ce qui pourrait causer le risque de non détection si le choix de l'échantillon n'a pas pu détecter certaines anomalies. Aussi, le non respect des procédures telle que la régularisation des suspens en temps opportun par le SRC de la BCM et les directions ou entités concernées entraîne des risques de révision sur les opérations au

niveau du solde de compte et s'ils ne sont pas maîtrisés, les erreurs peuvent affecter les états financiers. Le non respect des procédures par les directions ou entités entraînent aussi des retards sur le traitement des opérations et aussi des pertes de temps.

Les erreurs d'enregistrement et de traitement comptables sont généralement dues à la mauvaise organisation comptable, à l'insuffisance de qualification et à l'inattention des hommes.

Une mauvaise organisation est l'absence de méthode, alors que la comptabilité se définit comme étant une discipline de la méthode<sup>9</sup>. Le travail comptable ne peut être bien mené que lorsque le comptable possède de la méthode et procède avec méthode. Aussi est-il important de savoir comment doit se dérouler la succession des tâches et s'y tenir rigoureusement. La méthode suppose aussi que les documents comptables soient bien organisés et bien classés et que le comptable accorde tous les soins requis pour que son travail soit bien présenté.

Puis, l'inattention humaine, il est impossible de supprimer totalement les erreurs ayant pour origine la défaillance humaine. Toutefois, les erreurs d'inattention humaine ont tendance à devenir rares par l'expérience des agents et leur connaissance du dossier ou de l'entreprise et par le développement des compétences. Une bonne conception de l'application informatique permet de limiter les possibilités d'erreurs humaines de saisie, voire de les éliminer totalement notamment par l'intégration et la génération automatique des écritures comptables.

Ces analyses critiques nous permettent de faire une évaluation des faits dans la section suivante.

## **SECTION 2. EVALUATION**

La constatation des faits après les analyses faites nous permet de dégager les causes de la diminution et de l'augmentation des risques de révision au niveau de la BCM.

L'évaluation du risque de révision est particulièrement délicate vu le nombre de facteurs qui entrent en jeu. Voici par exemple une analyse des anomalies rencontrées pendant le traitement du dossier du siège ou des RT.

---

<sup>9</sup> Note de cours sur la comptabilité générale

**Tableau N°3: Analyse des origines et Conséquences des anomalies**

<b>CAS</b>	<b>CAUSES</b>	<b>CONSEQUENCES</b>
<i>Anomalies sur le solde des comptes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fonctionnement du système informatico-comptable non maîtrisé par le personnel ;</li> <li>-Insuffisance du personnel comptable ;</li> <li>-Problème de connexion de l'agence au réseau informatique de la Banque rendant les travaux comptables difficiles ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comptes non fiables ;</li> <li>-Redressement difficile.</li> </ul>
<i>Retard de la remise des documents de justification</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de rigueur ;</li> <li>-Insuffisance du personnel comptable ;</li> <li>-Tâches prioritaires mal définies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Retard de la vérification ;</li> <li>-Indisponibilité de l'information financière ;</li> <li>-Comptes non fiables ;</li> <li>-Risque de perte voire vol (documents ou pièces justificatives).</li> </ul>
<i>Suspens non régularisés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dossiers ou données informatiques y afférents égarés ;</li> <li>-Lenteur voire inexistence de procédure en vue de leur régularisation (administrative, judiciaire, comptable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Erreurs significatives à ne pas négliger ;</li> <li>-Risque de perte ou de vol (documents ou pièces justificatives) ;</li> <li>-Manques à gagner pour la banque</li> </ul>
<i>Compte de liaison : erreurs sur les références de rapprochement des opérations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incompréhension de l'importance de la référence de rapprochement pour le suivi des opérations en comptes de liaison ;</li> <li>-Manque de rigueur, erreur de saisie des références de rapprochement, lesquelles sont pourtant, inscrites dans le relevé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapprochement difficile des opérations en comptes de liaison ;</li> <li>-Perte de temps engendré par la recherche des opérations à référence de rapprochement erronée et par leur correction.</li> </ul>
<i>Compte de liaison : des pièces comptables ne sont pas communiquées par l'entité initiatrice, des documents égarés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Désordre au niveau de la gestion des courriers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apurement des suspens impossible;</li> <li>-Exhaustivité non assurée des opérations ; comptes non fiables.</li> </ul>
<i>Compte de liaison : Problème de</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ignorance des agents responsables des opérations en compte de liaison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apurement impossible des</li> </ul>

<b>CAS</b>	<b>CAUSES</b>	<b>CONSEQUENCES</b>
<i>communication entre les directions opérationnelles et les entités sur les opérations en comptes de liaison</i>	des autres entités ; -Problème d'intégration des entités ; -Volonté de coopération insuffisante.	suspens ; -Exhaustivité des opérations non assurée ; -Comptes non fiables.

*Source : Service Révision Comptable de la BCM*

En général, les erreurs potentielles dans les soldes comptables concernent l'exhaustivité, l'exactitude, la validité, le rattachement, l'évaluation et la présentation comme nous montre le tableau qui suit

**Tableau N°4: Erreurs potentielles dans les soldes de comptes**

<b>ASSERTION</b>	<b>ERREUR POTENTIELLE</b>
Exhaustivité	Des éléments d'actif ou de passif, opérations ou évènements ne sont pas enregistrés
Exactitude	Des opérations ou évènements sont enregistrés de manière inexacte (montants erronés)
Validité	Certaines opérations enregistrées ne sont pas valides, ou l'élément d'actif ou de passif enregistré n'appartient pas à l'entité
Rattachement	Les opérations sont enregistrées dans la mauvaise période
Évaluation	Les éléments d'actif ou de passif ne sont pas correctement évalués
Présentation	Les agrégats comptables sont mal présentés

*Source : Article sur l'Audit des établissements de crédit, Guide pratique, volume 2, p.38*

Ces opérations concernent les montants significatifs non transmis par une interface entre deux applications et qui n'ont pas été enregistrés en comptabilité, l'identification d'une anomalie significative lors de l'analyse d'un fichier informatique (provision mal calculée, erreur de valorisation des stocks, etc.), erreur dans la mise à jour du référentiel d'une application (exemples : ventes, paie), l'absence d'archivage des données et/ou programmes impliquant un risque significatif de taxation d'office en cas de contrôle fiscal (loi sur le contrôle fiscal informatisé), l'absence de procédure de sauvegarde des données et/ou programmes impliquant un risque de perte financière en

cas de sinistre majeur (incendie, acte de malveillance, intrusion, etc.), le contrôle interne déficient ou absent, au sein d'une application qui gère un processus majeur de l'entreprise et la mise en évidence d'irrégularités ou d'inexactitudes.

Supposons que l'on choisit le total des actifs de la BCM comme facteur déterminant des anomalies au niveau des états financiers. Pour 2%, on a (Montant en million d'Ariary) :

$$\text{En 2009, } \sum \text{Actifs} = 3.590.523,51 \rightarrow S.S = 2\%(3.590.523,51) = \text{Ar } 71.810,4702$$

**S.S** : Seuil de Signification

Après révision, si on découvre que le total des anomalies dépasse Ar 71.810,4702, alors on peut conclure que les anomalies sont susceptibles d'influencer les décisions économiques prises sur la base des états financiers.

$$\text{En 2010, } \sum \text{Actifs} = 4.139.660,93 \rightarrow S.S = 2\%(4.139.660,93) = \text{Ar } 82.793,2186$$

Si, le total des anomalies dépasse Ar 82.793,2186, les anomalies sont susceptibles d'influencer les décisions économiques prises sur la base des états financiers.

Les risques de révision, s'ils ne sont pas maîtrisés par le système de contrôle interne de la BCM, peuvent mettre en danger la rentabilité de la banque.

La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation pour poursuivre durablement son activité. Toutes les banques cherchent à accroître leur PNB (produit net bancaire) qui est le point de départ des calculs d'indicateur de rentabilité. Cet indicateur d'activité rend compte de l'ensemble des activités de la banque et détermine sa marge brute.

$$\text{PNB} = \text{Produits} - \text{Charges d'exploitation}$$

Le PNB est calculé par différence entre les produits bancaires et les charges bancaires (activité de prêt et d'emprunt, opérations sur titres, change, marchés dérivés, etc.). Il mesure la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale et peut en cela être rapproché de la valeur ajoutée dégagée par les entreprises non financières. Toute activité bancaire expose l'établissement à des risques et la rentabilité est un des facteurs de risques pour les banques à part les ratios prudentiels, la qualité des crédits, la qualité de la gestion et la qualité de l'actionnariat.

Les spécificités bancaires à prendre en compte dans l'approche de révision dans une banque sont la multiplicité des transactions et des contreparties, la complexité de certaines opérations, l'informatisation nécessairement importante pour l'exécution des tâches, la multiplicité des implantations géographiques et l'existence de dispositions législatives réglementaires et professionnelles nombreuses.

Ainsi, essayons maintenant de voir les causes de la diminution et de l'augmentation du risque de révision.

### **2. 1. CAUSES DE LA DIMINUTION DU RISQUE DE REVISION**

Les causes de la diminution du risque de révision consistent en l'existence d'un dispositif de contrôle interne réglementé sur laquelle les travaux du réviseur pourront s'appuyer, en l'existence de contrôles externes permanents et approfondis exercés par les Censeurs, puis en l'existence de procédures usuelles de confirmations systématiques entre établissements de crédit et d'envoi d'extraits de compte aux tiers et enfin à l'existence de principes comptables particuliers édictés par des autorités bancaires compétentes chargées d'en vérifier par ailleurs la correcte application.

### **2. 2. CAUSES DE L'AUGMENTATION DU RISQUE DE REVISION**

Les causes de l'augmentation du risque de révision proviennent de la décentralisation de la fonction comptable de la banque qui dispose en général d'agences dispersées géographiquement. Ce type de structure implique une grande décentralisation des pouvoirs et des fonctions comptables et de contrôle.

Il y a aussi l'importance des engagements, souvent souscrits sans transfert de fonds, ce qui rend problématique la détection d'une absence éventuelle d'enregistrement.

## CONCLUSION PARTIELLE

Cette seconde partie du travail nous a permis de voir les objectifs des différents types de contrôle au niveau de la BCM puis d'identifier les procédures de révision comptable au niveau de celle-ci. Elle nous a aussi permis de constater les points forts et les points faibles au niveau de l'établissement de la BCM et au niveau des procédures de révision comptable. Les points forts constituent des opportunités pour la banque tandis que les points faibles des risques pour cet établissement. La résolution des faiblesses, y compris les anomalies constatées qui se présentent sous diverses formes est notre préoccupation pour la suite du travail. Ces anomalies entraînent des risques de révision sur la situation comptable de la BCM au niveau du solde de compte et des états financiers voire même au niveau du patrimoine de celle-ci si elles ne sont pas maîtrisées en interne par la BCM. Ces risques de révision devraient être réduits par une amélioration des procédures de révision comptable. Le réviseur devrait donc, dès la phase préliminaire de sa mission et tout au long de celle-ci, identifier les domaines de l'entreprise qui présentent des risques généraux et spécifiques. L'utilisation d'une procédure permet de réduire ces risques et d'améliorer la qualité de travail du réviseur comptable que nous allons voir dans cette dernière partie du travail.

Au gré des compétences des uns et des autres et en y rajoutant la faute à «y a pas de chance», les comptables commettent différents types d'erreur lors de la constatation d'écritures. L'erreur arithmétique concerne l'écriture comptable. Elle consiste souvent à mentionner des montants erronés, des inversions de chiffres, des différences entre les débits et les crédits, encore que sur ce dernier point, les applications informatiques rendent ce type d'erreurs de moins en moins fréquentes.

L'erreur d'imputation de l'opération comptable, qui est d'un autre type, peut résulter d'une mauvaise interprétation de la pièce comptable, d'un contrat ou de toute information issue d'une transaction donnée. Le dernier type d'erreur est l'erreur matérielle qui regroupe les omissions d'opérations, les doubles enregistrements, souvent les plus lourdes en impact sur les comptes.

Que faut-il donc faire ?

Nous allons voir dans cette troisième partie, les propositions de solutions et les recommandations relatives aux problèmes trouvés au niveau de l'établissement et pour améliorer les procédures de révision comptable.

## **PARTIE III**

### **PROPOSITION D'AMÉLIORATION ET RECOMMANDATIONS**

Les problèmes appellent toujours des solutions. La troisième partie de notre travail aura pour objet d'apporter des solutions pour remédier aux faiblesses au niveau de l'établissement de la Banque Centrale de Madagascar et des procédures de révision puis des recommandations sur la gestion des risques. Pour réduire les risques de révision qui sont dus au non-respect des procédures et se présentent par des erreurs comptables, il faut renforcer les procédures de révision comptable de la BCM. Le deuxième chapitre consiste à identifier dans la première section les solutions retenues en renforçant le contrôle interne au sein de l'établissement par des méthodes de contrôle bancaire permanent et en apportant une amélioration des procédures de révision comptable. Dans la deuxième section, nous aborderons les résultats attendus par le SRC de la BCM afin de réduire les risques de révision comptable. Pour commencer donc cette partie, voyons tout de suite les solutions préconisées et les recommandations.

## **CHAPITRE I : SOLUTIONS PRECONISEES ET RECOMMANDATIONS**

---

Dans ce premier chapitre, nous allons proposer des solutions concernant les problèmes au niveau de l'établissement et les procédures de révision comptables ainsi que leur application par le service, les directions ou les entités. Ensuite, nous trouverons les recommandations pour gérer les différents risques au niveau de la banque

Tout de suite, les solutions proposées au niveau de l'établissement et au niveau de l'amélioration des procédures.

### **SECTION 1. AU NIVEAU DE L'ETABLISSEMENT DE LA BCM**

Dans cette section, certaines modifications devraient être effectuées par la BCM au niveau de certains points pour améliorer ses activités. Comme l'apprentissage du système informatico-comptable par certains agents et le recrutement de personnel dans les postes vacants du siège et des RT.

#### **1. 1. APPRENTISSAGE DU SYSTEME INFORMATICO-COMPTABLE PAR CERTAINS AGENTS**

L'utilisation du matériel informatique pour le traitement comptable est très importante de nos jours. Chaque opération de la banque doit se traduire par une écriture comptable, or, toutes ces activités représentent annuellement des millions d'opérations qui elles-mêmes se traduisent en autant d'écritures comptables. Les données sont facilement contrôlables à l'aide du support « informatique » qui permet de les classer et de les archiver. Les agents comptables devraient donc apprendre à l'utiliser pour améliorer leurs travaux. Les services informatiques n'étant plus perçus comme un simple support, ces derniers doivent répondre à des critères de performance et d'utilité. La maîtrise des systèmes d'information constitue un levier majeur pour la compétitivité des entités.

La formation du personnel sur le système informatico-comptable permet à l'établissement de la BCM d'obtenir une plus grande efficacité de ses décisions de gestion (affectation, formation, etc.) tant pour l'atteinte de ses propres objectifs qu'au plan de la satisfaction des agents.

## **1. 2. RECRUTEMENT DES AGENTS DANS CERTAINS POSTES DU SIEGE OU DANS LES REPRESENTATIONS TERRITORIALES**

La BCM devrait recruter plusieurs agents à répartir dans les représentations territoriales car le retard des documents est souvent dû au manque de personnel. L'effectif global est passé de 888 en 2009 à 908 en 2010 dont 600 (66 %) pour le Siège et 308 (34 %) pour les Représentations Territoriales. (*Source : Rapport annuel 2010 de la BCM*)

Le recrutement se définit comme l'appel de l'entreprise à la capacité d'un agent, externe ou interne, à exercer une activité dans son circuit de fonctionnement.

Récemment, la BCM a recruté plusieurs employés et c'est déjà une très bonne nouvelle. En plus, on rencontre plusieurs stagiaires dans presque tout le département de la Banque Centrale de Madagascar.

## **SECTION 2. AU NIVEAU DES PROCEDURES DE REVISION**

Dans cette section, nous allons voir comment résoudre les problèmes liés aux procédures de révision comptable. Les solutions au niveau de la procédure de révision ne tiennent pas compte des outils de révision tels que l'état de justification de soldes, l'état d'alerte, l'état de suivi de compte de liaison et le tableau d'amortissement qui sont déjà performants pour contrôler tous les comptes, ni le contrôle périodique mensuel par le SRC. Il n'est pas non plus nécessaire de créer un autre service révision comptable au niveau des entités puisque le service actuel peut effectuer normalement tous ces contrôles mais la solution c'est une amélioration des techniques de révision comptable du SRC pendant son activité.

Ci-après les solutions préconisées des problèmes trouvés dans la deuxième partie du travail.

### **2. 1. CORRECTION DES ERREURS COMPTABLES AVEC LES DIRECTIONS OU SERVICES CONCERNEES**

La rectification des erreurs comptables se fait le plus souvent par l'annulation des écritures comptables erronées. Le SRC devrait aider les directions ou entités à résoudre les erreurs comptables et ne pas se contenter de les informer de leurs erreurs. Dans ce cas, il est recommandé de documenter l'opération de l'annulation, pour une traçabilité de l'erreur jusqu'à sa correction,

y compris sur les circonstances et justifications nécessaires, même lorsque la correction intervient après la clôture de l'exercice comptable.

En loi comptable, c'est l'erreur comptable fondamentale qui est définie, car les comptables distinguent, par application du principe de l'importance relative, les erreurs significatives de celles qui sont négligeables. Ainsi les erreurs fondamentales, selon notre toute nouvelle loi comptable, sont des erreurs découvertes durant l'exercice en cours et qui sont d'une telle importance que les états financiers d'un ou plusieurs exercices antérieurs ne peuvent plus être considérés comme donnant une image fidèle de l'entité à la date de leur publication. Dans ce cas, l'impact sur le résultat des exercices antérieurs, d'une correction d'erreur fondamentale (tout comme le cas d'un changement de méthode), doit être présenté, après approbation par les organes de gestion habilités, comme un ajustement du solde à l'ouverture des résultats non distribués, par imputation sur le montant du poste de report à nouveau, de l'exercice en cours, ou à défaut sur un compte de réserves correspondant à des résultats non distribués. Sur ce sujet, la position de l'administration fiscale n'est pas encore connue, car au plan fiscal, pour être déductible, une charge est en principe constatée en compte de résultat et non en capitaux propres. A l'inverse un enrichissement de capitaux propres est forcément taxé. De plus contrairement à la loi fiscale, la loi comptable ne distingue pas les erreurs comptables commises de bonne foi de celles commises de façon délibérée.

### **Rectification des erreurs du journal**

Sur un plan théorique, il existe quatre procédés de correction des erreurs comptables commises dans les écritures passées au journal : la contre-passation, le complément à zéro, la correction en négatif et le virement. En pratique, les méthodes du complément à zéro et de la correction en négatif sont tombées en désuétude alors que la méthode de la contre-passation est pratiquée moyennant certaines simplifications (le virement).

#### ***Procédés de la contre-passation et du virement***

Que l'erreur porte sur les sommes ou sur les comptes, on annule par une première écriture l'écriture erronée et on passe dans un nouvel article la bonne écriture.

Ce procédé exige une grande clarté dans la rédaction des libellés. Il faut mentionner notamment la date du redressement, la cause du redressement, le numéro de l'article erroné et la date, la référence au document de base.

Ce procédé est le seul utilisé dans les systèmes informatisés.

**Exemple :** Le 10/6/11 l'écriture passée est la suivante

64	401	Charges du personnel	1100	1100
		Fournisseurs d'exploitation		
		Honoraires conseil, note n°		

Le 10/12/11, après identification de l'erreur, nous procédons à la correction par le procédé de la contrepassation.

401	64	Fournisseurs d'exploitation	1100	1100
		Charges de personnel		
		Contre-passation écriture erronée du 10/6/11		

**OU**

622		Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	1000	
436		TVA récupérable	100	
	401	Fournisseurs d'exploitation		1100
		Comptabilisation de l'écriture du 10/6/11		

Simplification pratique : On se limite généralement à rectifier la partie erronée de l'écriture. C'est le recours à la méthode du virement.

Le 10/12/11

622		Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	1000	
436		TVA récupérable	100	
	64	Charges de personnel		1100
		Pour solde du compte crédité par erreur du 10/6/11		

La correction par virement consiste à inscrire dans les comptes concernés les mouvements exacts et à contrepasser, dans les comptes erronés, les mouvements erronés pour annulation.

### ***Procédé du complément à Zéro***

Le complément à Zéro d'un nombre est son inverse, par exemple 40 a pour complément à zéro (- 40).

- 40 peut s'écrire :  $- 100 + 60 = - 40$

Ce procédé est déconseillé dans la pratique car il est une source d'erreur. Le procédé du complément à Zéro a été inventé pour éviter le gonflement des montants des mouvements du journal général qui résulte du procédé de la contre-passation. Cet avantage reste minime dans la pratique par rapport aux inconvénients qui peuvent en résulter.

**Méthode d'annulation en négatif**

L'annulation en négatif consiste à passer une nouvelle écriture avec les mêmes comptes pour la même valeur précédée du signe moins (-) ou valeur mise entre parenthèses, ce qui conventionnellement produit la même signification.

Le 10/6/11

64	401	Charges de personnel Fournisseurs d'exploitation Annulation écriture erronée du...	-1100	-1100
----	-----	--	-------	-------

**Rectification des erreurs dans le grand livre (comptabilité manuelle)**

Tout moyen peut être utilisé pour rectifier les erreurs propres au grand livre : barrer ou effacer l'erreur. Mais il faut que les rectifications soient faites proprement. Le procédé du complément à Zéro peut être utilisé pour les redressements du grand livre. La rectification des erreurs du grand livre ne concerne que les systèmes manuels. Dans les systèmes informatisés les erreurs de report au grand livre sont, par principe, impossibles.

Les procédures sont établies en vue de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement de l'information comptable. Leur application permet donc de réduire le risque de révision comptable pendant le traitement du dossier de révision du siège ou des RT. Puisque le Service Révision Comptable contribue au PNB de la banque, il est donc important pour lui de mettre en œuvre des techniques de révision bien définies et de respecter les procédures en place. D'ailleurs, les procédures sont établies pour améliorer le travail des agents de chaque service ou direction. Les suspens devraient être régularisés le plus tôt possible pour éviter les différents risques de révision.

Ci-dessous un exemple de processus de régularisation des suspens anormaux et une démarche à l'analyse des comptes nostri, lori et de suspens.

Le suspens anormal est à la base même du risque détecté. Afin de ne pas affaiblir le dispositif de surveillance des risques comptables, un filtre doit être effectué afin de recenser l'ensemble des suspens anormaux.

Une anomalie est la résultante logique d'un suspens anormal, l'affectation de la responsabilité de l'action correctrice permet sa régularisation.

Le réviseur doit identifier les principaux facteurs de dysfonctionnement qui sont des évolutions techniques mal maîtrisées en interne à cause de la faiblesse traditionnelle de la compétence des équipes dédiées aux opérations de moyens de paiement et de l'insuffisance des actions anticipant les évolutions : adaptation amont des organisations et des systèmes, formation des collaborateurs, etc. Les facteurs externes amplificateurs des difficultés comme le recours croissant à des sous-traitants, eux-mêmes fréquemment insuffisamment préparés, le caractère « mutuel » et commun à l'ensemble des acteurs de place des difficultés rencontrées, freinant la résolution des cas d'anomalies.

L'analyse des comptes de suspens, d'encaissement ou de passage se fait en liaison avec la compréhension et l'analyse des schémas comptables effectués lors de la revue du contrôle interne. Elle consistera à s'appuyer sur les analyses réalisées par la banque portant sur le nombre, le volume, la nature et l'antériorité des suspens. Des tests pourront être effectués en fonction du niveau de risque identifié, et devront porter non seulement sur l'apurement du suspens, mais aussi sur son origine et sur les modalités de sa régularisation.

Les dysfonctionnements générateurs de suspens ne sont pas forcément visibles en comptabilité (type suspens sur comptes nostri). À l'inverse, un fort niveau apparent d'opérations en suspens peut correspondre à un risque réel limité.

La forte volumétrie usuelle des opérations traitées et les délais techniques d'apurement des comptes à identifier sont à prendre en considération. Enfin, il est nécessaire de disposer de comptes rapprochés, mettant en évidence les opérations réellement en anomalie.

Il existe trois types de régularisation possibles pour un suspens :

- par impact sur compte de suspens : impact bilan seulement ;
- par impact sur compte de tiers : pas d'impact résultat, sauf si un risque client est mis en évidence ;
- par impact sur compte de résultat (plus rare a priori – manque à gagner essentiellement).

Une procédure déficiente ou un problème technique comptable dépasse le cadre d'une simple anomalie, sa résolution implique un changement de procédure.

Tableau N°5: Démarche à l'analyse des comptes Nostri, Lori et les suspens

Objectifs	Travaux à réaliser
<b>NOSTRI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploiter la circularisation (la « circularisation » consiste à demander aux sociétés en relation avec l'établissement de confirmer les soldes des dettes et des créances qu'il détient auprès de ces sociétés).</li> <li>• Se faire communiquer les comptes n'ayant pas (ou peu) été mouvementés depuis plus d'un an.</li> <li>• En examiner les raisons, en s'assurant que les précautions nécessaires pour éviter un usage frauduleux de ces comptes sont prises.</li> <li>• Discuter avec les teneurs de comptes de l'opportunité de les clôturer.</li> <li>• Obtenir et analyser des statistiques de suspens en rapprochement de banque : par nature, par antériorité, par contrepartie, par risque, en nombre et en montant.</li> </ul>
<b>LORI</b>	<p>Étant donné que c'est la contrepartie qui effectue un rapprochement, les éventuelles anomalies pourront être approchées par la revue des réclamations reçues des correspondants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la même manière que pour les suspens en rapprochement de banque, les réclamations pourront être analysées par nature, par antériorité, par contrepartie, par risque, en nombre et en montant.</li> </ul>
<b>COMPTES DE SUSPENS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse du risque sur ces comptes se fait généralement en comparant les suspens résiduels avec la durée normale d'apurement.</li> </ul>

Objectifs	Travaux à réaliser
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cette analyse doit s'appuyer sur les outils de suivi qui doivent être mis en place par la banque, avec pour objectif d'analyser les suspens par nature, par antériorité, par contrepartie, par risque, en nombre et en montant.</li><li>• Une analyse de correspondance des comptes doit être réalisée, afin de s'assurer de l'exhaustivité et de la qualité du suivi.</li></ul>

*Source : Dov Ogien, Comptabilité et audit bancaires, p.473*

Ainsi, la responsabilité de tous les acteurs consiste à entrer les informations d'entrée (origine des opérations) par les agents bancaires, puis effectuer le suivi régulier de leurs comptes par les services et enfin, établissement des documents de synthèse par les services comptables.

Et les conditions nécessaires pour atteindre l'objectif sont un contrôle régulier des opérations : opérations analysées et codifiées, saisies dès l'origine, apurement au jour le jour des anomalies décelées. Le plus souvent, les opérations sont « industrialisées » et un contrôle périodique de la validité des soldes comptables et l'identification de leur contenu (justification des soldes notamment) est effectué par le SRC pour contrôler le travail du back-office.

Sans porter préjudice au principe du contrôle plénier, si une rubrique comptable et/ou un flux d'opérations sont peu significatifs dans une entreprise déterminée vu l'étendue ou la nature de son activité, le réviseur peut accepter de courir le risque d'une erreur qui, en toute hypothèse, n'est pas susceptible de tromper le lecteur des comptes annuels. Si une rubrique comptable ou un flux d'opérations sont importants par sa nature ou par son volume dans l'entreprise contrôlée, le réviseur considérera qu'une erreur constatée pourrait s'avérer significative. En effet, elle peut être l'indice d'un ensemble d'erreurs de même espèce, voire d'une fraude.

Ainsi, le réviseur doit établir un programme de travail tenant compte de l'analyse de risque et du niveau du seuil de signification. Ce programme contiendra aussi bien les tests de conformité sur les contrôles internes que les procédés de validation.

Le programme de travail reprend les tests de validation et comprend les procédures ayant pour but de vérifier la législation. L'analyse doit être réalisée par comparaison avec un niveau « Normatif » de suspens fixé au cas par cas dans les établissements.

Une autre comparaison consiste à étudier l'évolution de ces postes par rapport aux exercices antérieurs.

## **2. 2. RESPECT DES PROCEDURES COMPTABLES ET DE REVISION PAR CHAQUE DIRECTION OU ENTITE**

Chaque direction ou entité devrait respecter les procédures définies par le SRC comme, par exemple, une durée de quinze jours pour remettre l'état de justification de soldes dûment rempli avec ses pièces jointes au SRC. Elles doivent être appliquées conformément à ce qui a été défini pour éviter le retard sur le traitement par le SRC et l'indisponibilité de l'information financière et aussi pour éviter les risques de fraude et de vol.

Aussi, pour que l'établissement fonctionne correctement, il ne faut surtout pas oublier qu'il faut aussi gérer les différents risques continuellement. Le besoin d'une maîtrise des risques chez les banques a fortement augmenté au cours des dernières années. L'une des raisons principales est la complexité croissante des instruments financiers, comme les produits dérivés (par exemple, les contrats à terme et les options).

La maîtrise des risques traduit la volonté d'améliorer le processus décisionnel dans un contexte d'incertitude : « maximiser les avantages et minimiser les coûts ». Elle appuie aussi les activités qui favorisent l'innovation, de sorte que de meilleurs rendements peuvent être obtenus moyennant des résultats, des coûts et des risques acceptables. Elle vise à trouver un équilibre optimal à l'échelle de l'organisation.

Une fois les risques évalués, la hiérarchie détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques en fonction de son niveau (élevé, moyen ou faible), lequel représente la combinaison entre le niveau de gravité ou de conséquence et la probabilité de survenance.

Les différentes solutions possibles de traitements sont d'éviter le risque : le risque est jugé comme trop élevé et aucune réponse identifiée n'a permis de réduire l'impact et la probabilité d'occurrence à un niveau acceptable. La décision consiste à cesser l'activité à l'origine du risque, à transférer le risque : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant ou le partageant. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurances, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité, la limite du risque : mise en place par les responsables hiérarchiques de mesures et contrôles spécifiques afin de réduire à un niveau acceptable la probabilité

d'occurrence ou l'impact du risque, ou les deux à la fois, l'acceptation du risque : aucune action n'est entreprise face à un risque jugé acceptable, excepté son suivi.

En fonction de la solution retenue, il convient de considérer son effet en termes de probabilité et d'impact, de coûts et bénéfices ainsi que d'identifier les opportunités potentielles. Le choix du traitement doit porter sur une solution ramenant le risque global en deçà du seuil de tolérance souhaité par la hiérarchie en évaluant les conséquences de la solution retenue sur la probabilité et l'impact des risques : lorsque différents traitements du risque sont évalués, leurs conséquences sur la probabilité d'occurrence et sur l'impact des risques doivent être prises en compte ; un même traitement pouvant avoir des répercussions différentes sur la probabilité, d'une part et sur l'impact, d'autre part. Puis, l'évaluation des coûts / bénéfices : la mobilisation de ressources engendrent un coût qu'il convient d'analyser comparativement aux bénéfices attendus des différents traitements des risques possibles. Et enfin, les opportunités identifiées lors du traitement des risques : divers événements peuvent affecter positivement ou négativement la réalisation des objectifs. Notamment des facteurs externes et internes, des modifications de bases légales, la capacité de pilotage, les changements organisationnels, l'évolution des systèmes d'information ou des projets en cours. Les événements ayant un impact positif sont des opportunités qu'il convient d'intégrer au processus de fixation des objectifs, tout en étant conscient que cela peut également générer d'autres risques.

Une fois le traitement d'un risque sélectionné, il peut être nécessaire d'élaborer un plan de mise en œuvre. Un des points prépondérants de cette mise en place est la détermination des activités de contrôle permettant la mise en application de la réponse attendue.

Dans la pratique, il n'est généralement pas possible de mettre en œuvre l'ensemble des traitements dans une seule phase. De plus, il est nécessaire de mesurer systématiquement les éventuels effets collatéraux de chaque traitement sélectionné ou à mettre en œuvre. Il est important d'établir un échéancier afin de prioriser le traitement des risques en fonction de leur degré d'impact négatif sur la réalisation des objectifs et de leur probabilité de survenance.

Pour gérer ces risques, une banque doit disposer d'une fonction gestion du risque opérationnel bien identifiée, responsable de la conception et de la mise en œuvre du dispositif de mesure et de gestion de ce risque. Ce dispositif doit être intégré à la gestion quotidienne des risques de l'établissement et le risque encouru doit faire l'objet de comptes rendus adéquats. Il doit aussi faire l'objet d'un examen périodique des auditeurs.

Cette piste d'audit doit permettre d'atteindre trois objectifs : le respect de la chronologie des opérations, la justification des écritures comptables par des pièces (facture, bulletins, talons de chèques, tickets d'opéré, etc.) et l'explication des variations des soldes comptables par les mouvements comptables.

Le réviseur doit acquérir une connaissance suffisante de l'organisation administrative et du système de contrôle interne, en particulier afin d'évaluer la probabilité qu'une inexactitude dans un compte ou dans un flux d'opérations soit empêchée ou détectée et corrigée en temps opportun. Le réviseur devrait aussi, procéder à l'évaluation du contrôle interne. Une évaluation qui aura deux objectifs distincts dont l'évaluation de risques généraux dans l'organisation ou de risques spécifiques dans les procédures de traitement d'un compte ou d'un flux d'opérations et l'identification de contrôles-clés sur lesquels il pourra appuyer l'organisation de ses travaux de révision. Il ne faut pas oublier que les risques de contrôle interne existeront dans tous les cas, même s'ils peuvent être réduits à un bas niveau.

Le réviseur ne pourrait pas éviter toute évaluation du contrôle interne et décider que le risque de contrôle interne doit être considéré comme élevé pour l'orientation de ses travaux futurs. L'utilisation exclusive des procédés de validation des rubriques comptables n'offrirait pas à elle seule des garanties suffisantes pour l'expression de l'opinion du réviseur. C'est pourquoi, cette approche est écartée par les normes générales de révision. Le réviseur doit procéder à l'identification des risques de révision au niveau du solde des comptes. Le point de départ est le risque inhérent et le risque lié au contrôle, identifiés au niveau des états financiers. Une fois ces risques appréciés, le réviseur doit évaluer le risque lié au contrôle pour chaque solde de compte. L'évaluation du risque lié au contrôle conditionne la nature et l'étendue des tests de procédures et des contrôles substantifs à mettre en œuvre.

Par exemple, si l'évaluation révèle que le risque lié au contrôle est élevé, le réviseur se fiera moins aux tests de procédures. En outre, si le risque lié au contrôle est élevé, le niveau acceptable maximum du risque de non-détection c'est-à-dire le risque que les contrôles substantifs ne permettent pas d'identifier les erreurs est plus bas. L'auditeur choisira donc de mettre en œuvre ces contrôles substantifs. Si, au contraire, le risque lié au contrôle s'avère faible, le réviseur peut davantage se fier aux tests de procédures. Avec un risque lié au contrôle faible, un niveau de risque de non détection plus élevé est acceptable, et l'étendue des contrôles substantifs sera moindre.

La mesure des risques consiste à identifier et hiérarchiser les risques comptables et à identifier dans les nouveaux projets les risques comptables. La surveillance des risques consiste à effectuer les contrôles périodiques, à apporter l'expertise nécessaire dans la régularisation des procédures déficientes et à assurer la pédagogie en matière de contrôles et de procédures comptables auprès des comptables ou d'autres services de production.

Les normes de gestion des risques<sup>10</sup> constituent un élément indispensable du contrôle bancaire, et leur importance augmente avec la complexité des instruments financiers et des techniques de mesure du risque. En outre, du fait des nouvelles technologies apparues sur les marchés des capitaux, il est à la fois possible et nécessaire, pour de nombreuses banques, de suivre quotidiennement leurs portefeuilles et d'ajuster rapidement leurs niveaux de risques aux besoins du marché et de la clientèle. Dans un tel contexte, la direction, les investisseurs et les autorités de contrôle doivent être informés des risques encourus au moyen d'informations correctes, significatives et aussi récentes que possible.

La gestion de risque et le contrôle interne doivent ainsi être entendus en tant que processus continu dont l'application doit être garantie en permanence. Ce processus doit assurer l'identification des déficiences et la prise de mesures de correction adéquates. L'analyse de ce processus dynamique est au cœur de l'approche et des travaux d'audit bancaire. Il ne s'agit pas seulement d'une appréciation figée des risques à un instant donné.

**Tableau N°6: Démarche contribuant à une maîtrise des risques**

Les étapes	Les moyens
<b>L'identification des risques</b>	-Les risques spécifiques et les sources de ces risques auxquels une entreprise est soumise doivent être identifiés et définis ; - la détermination du niveau de risque et de rendement qu'une entreprise est prête à prendre doit être fondée sur ses objectifs et décrite en termes mesurables ;

---

<sup>10</sup>Le Comité de Bâle a récemment institué un groupe de travail chargé d'examiner des questions liées à la gestion des risques et aux contrôles internes et de fournir des critères de référence à l'ensemble de la profession.

<b>Les étapes</b>	<b>Les moyens</b>
	<p>-le catalogue d'ensemble des risques d'un établissement peut être étendu et diminué en fonction des changements de stratégie, d'un ajustement au marché, de l'évolution technologique ou d'autres événements liés.</p>
<b>La mesure des risques</b>	<p>-Les mesures doivent être suffisamment globales pour couvrir toutes les sources importantes de risque ;</p> <p>-les processus de mesures doivent répondre et évoluer en fonction des besoins des utilisateurs de ce type d'information ;</p> <p>-les positions ouvertes peuvent être décomposées en sous-limites en fonction des contreparties, activités, produits ou toutes autres mesures utiles à la direction de l'établissement ;</p> <p>-les normes utilisées pour mesurer chaque type de risque doivent reposer sur des principes similaires pour tous les produits et les activités mesurés.</p>
<b>La gestion du risque</b>	<p>- La détermination et l'initiation de réponses adéquates au risque doivent être fondées sur l'évaluation permanente du risque et du rendement ;</p> <p>-la direction doit s'assurer que l'activité opérationnelle n'expose pas l'établissement à des pertes qui pourraient menacer sa viabilité ;</p> <p>-des procédures doivent être mises en place</p>

Les étapes	Les moyens
	pour identifier et évaluer les alternatives ouvertes à la gestion d'une situation de risque afin de sélectionner et entreprendre des actions appropriées en appliquant la politique de l'établissement.
<b>Le contrôle du risque</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Les groupes responsables du contrôle du risque et de la détermination de limites appropriées au risque doivent être indépendants des groupes générant le risque ;</li><li>-les limites de risque et la politique d'une établissement doivent être cohérentes ;</li><li>-les rapports doivent procurer de façon adéquate aux membres de la direction et du groupe une information facile à exploiter, complète et à temps sur l'exposition au risque.</li></ul>

*Source :Dov Ogien, Comptabilité et audit bancaire*

Bref, dans ce premier chapitre, nous avons pu découvrir comment doit agir le SRC, les directions ou entités face aux procédures. Concernant la procédure existante, seule l'exécution des tâches du réviseur devrait être améliorée pour réduire le risque de révision au niveau des soldes de compte et des états financiers car les autres procédés tels que les outils de révision, la période de révision, et le lieu de révision sont normaux. Nous avons aussi découvert comment gérer les différents risques.

Dans le chapitre qui suit, nous allons voir les solutions retenues et les résultats attendus de ce travail.

## **CHAPITRE II : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS**

---

Dans ce dernier chapitre du travail, nous allons voir les solutions retenues par le SRC pour réduire les risques de révision au sein de la BCM et pour renforcer le contrôle interne de celle-ci, ainsi que les résultats attendus.

### **SECTION 1. SOLUTIONS RETENUES**

La solution retenue concerne l'amélioration des procédures actuelles de révision comptable au niveau des techniques de révision c'est-à-dire l'exécution des tâches par le SRC. Une amélioration des procédures de révision comptable actuelles de la BCM est importante car pour réduire le risque de révision, les erreurs dans les soldes de comptes devraient être minimisées (erreurs comptables). Ces erreurs comptables sont dues au non respect des procédures comptables et les autres anomalies au non respect des procédures de révision comptable. Pour cela, le SRC devrait, en coopération avec les directions ou entités, aider à la résolution des problèmes comptables qui est justement leur domaine et ne pas se contenter du rappel de régularisation car si ces anomalies restent non régularisées ou répétitives alors que le SRC ont déjà recommandé leur régularisation ou leur rectification, c'est que le personnel comptable n'arrive pas à les résoudre. Cette amélioration consiste donc à un changement technique de certaines procédures de révision comptable. Puis, les directions ou entités devraient à leur tour améliorer leur qualité de travail tout en minimisant les anomalies au niveau des comptes et remettre l'état de justification de solde à temps. Mais avant tout, la BCM devrait renforcer son contrôle interne que nous allons voir ci-après en premier lieu et améliorer ensuite ses procédures de révision comptable.

#### **1. 1. RENFORCEMENT DU CONTROLE INTERNE DE LA BCM**

Le contrôle interne est un dispositif de l'établissement, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et 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.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs et la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de 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 permettant 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.

L'identification des dysfonctionnements peut être réalisée à l'aide de la revue du niveau des suspens comptables, ou en s'appuyant sur les travaux réalisés par les différents corps de contrôle (audit interne, inspection).

La revue s'opère ensuite selon quatre axes d'analyse dont la sécurité et l'efficience des systèmes d'information, en s'appuyant sur la revue des cartographies applicatives, sur le niveau des procédures opérationnelles et leur application effective dans les back-offices et les centres techniques, sur la compréhension détaillée des schémas comptables afin de juger de leur adéquation avec les processus et de l'existence de la piste d'audit et l'analyse du contrôle comptable qui doit pouvoir identifier toute anomalie grâce à des outils d'analyse des comptes donnant une vision synthétique des suspens comptables, par nature, antériorité, montant, etc.

L'organisation du système comptable doit permettre l'identification des informations définies ainsi que la production des différents états publiables ou réglementaires. La définition des informations est obtenue à partir d'un plan comptable qui donne des précisions sur le contenu des comptes et d'une liste d'attributs d'identification qui complète les définitions.

La réglementation bancaire, plus que les normes industrielles et commerciales, privilégie l'approche par le contrôle interne compte tenu des spécificités du métier et des erreurs du passé, certaines banques n'ayant pas détecté à temps les facteurs de vulnérabilité en raison des dysfonctionnements de contrôle interne.

Le contrôle interne bancaire contribue à la fois à la solidité des systèmes et donc à la prévention des difficultés et garantit la fiabilité de la communication financière.

La mise en place de procédures, de contrôle de conformité de l'organisation, des opérations, de l'information financière produite et des systèmes d'information, adaptées et correctement appliquées permet de sécuriser les opérations traitées par la banque et les tiers en relation.

De cette absence ou insuffisance de contrôle interne résulte souvent une comptabilité non fiable ou de mauvaise qualité ; très souvent cette dernière ne reflète pas la réalité, elle n'est pas exhaustive ou bien elle n'est pas sincère (opérations non passées, documents non régulièrement tirés, soldes inexacts, sens des soldes erronés).

Afin d'obtenir une meilleure gestion comptable, de maîtriser les risques, quatre guides sont proposés dont le premier qui recense les principales vérifications à effectuer pour contrôler une balance : la balance. Le second qui rappelle le sens des soldes : le sens des soldes. Le troisième qui définit les principales tâches d'une agence comptable pour mettre en place un contrôle interne de l'agence comptable : le contrôle interne. Et enfin, le quatrième qui définit les bonnes pratiques de l'ordonnateur : les bonnes pratiques de l'ordonnateur.

#### **A. *Responsabilités dans le fonctionnement du compte***

Les responsabilités du banquier dans le fonctionnement des comptes sont montrées dans le tableau qui suit.

**Tableau N°7: Devoirs du banquier et ses applications**

<b>Devoirs du Banquier</b>	<b>Applications</b>
<b>L'obligation de tenir le compte</b>	– Tenue du compte sans erreur ni omission – Bonne tenue du compte dont les opérations sont liées en affaire avec des tiers – Les opérations doivent être portées en compte en temps et en heure selon les usages, sous respect des règles d'ordre public (date de valeurs) – Le défaut de protestation d'un client après réception d'un relevé de compte ne couvre pas les erreurs éventuelles que ce relevé peut contenir
<b>L'obligation de Surveillance</b>	– La responsabilité du banquier est engagée vis-à-vis des tiers – La responsabilité du banquier est limitée au principe de non-ingérence

*Source : Dov Ogien, Comptabilité et audit bancaires*

## **1. 2. DEFINITION DES PROCEDURES DE REGULARISATION ET DE RESOLUTION DES ANOMALIES PAR LE SRC**

Les procédures de révision comptable devraient mentionner les devoirs du réviseur face aux différentes anomalies rencontrées pendant la révision comptable. L'amélioration des procédures de révision comptable du SRC de la BCM consiste à intervenir ou participer à la résolution de ces anomalies avec les directions concernées en définissant les procédures de régularisation et de résolution des anomalies.

Donc, participer, intervenir et animer en tant qu'expert dans la régularisation des procédures déficientes et dans la résolution des problèmes techniques comptables en mettant en place et en définissant la méthodologie et en formalisant les procédures pour la production d'informations comptables fiables.

Puis, intervenir auprès de toutes les directions concernées, expliquer, assister, afin d'obtenir la mise en œuvre et le respect des principes comptables et des procédures internes.

## **SECTION 2. RESULTATS ATTENDUS**

La réduction des risques de révision est l'objet de ce travail. Ainsi, le réviseur comptable a une grande responsabilité face à ces différentes anomalies constatées pendant la révision comptable. L'amélioration des procédures de révision actuelle est la bonne option par la définition des procédures de régularisation ou de résolution des anomalies par le SRC. Ces procédures de régularisation sont ensuite communiquées à chaque direction ou entité afin que ces dernières puissent les régulariser en cas de difficultés. La suggestion de ces procédures de régularisation ou de résolution des anomalies permet une réduction des risques de révision et un gain de temps pour le SRC, puis une amélioration de la qualité de travail des directions ou entités.

### **2. 1. AMELIORATION DE LA QUALITE DE TRAVAIL DES ENTITES ET REDUCTION DES RISQUES DE REVISION AU NIVEAU DU SRC**

La mise en application des procédures de régularisation ou de résolution des anomalies par les directions ou entités permet d'améliorer la qualité de leurs travaux et la réduction des risques de révision au niveau du SRC. Cette amélioration de la qualité de travail et la réduction de risque de révision sont dues à la régularisation à temps des anomalies constatées ou à leur résolution.

Le risque de non détection fait partie du risque de révision, il est dû à la non maîtrise des procédures mises en place par la banque. Ces risques peuvent être volontaires ou non ; élevés, moyens ou faibles et pourraient entraîner des mauvaises conséquences au niveau des états financiers de la banque, voire même du patrimoine de celle-ci.

La pratique du sondage par exemple est une des techniques utilisées par le réviseur ou les contrôleurs comptables pour contrôler les comptes. Lors de l'établissement d'un état de justification de solde par le SRC chaque mois, quelques échantillons sont pris et vérifiés, il est un peu risqué car parfois des comptes ne sont pas pris en compte dans l'EJS alors qu'ils devraient y être. Aussi, il existe des fois où le compte qui a un solde débiteur par exemple est devenu créateur, il peut aussi y avoir des écarts entre le solde à justifier et le solde exact. Tout cela entraînerait bien sûr des erreurs au niveau des états financiers s'il n'est pas détecté à temps. D'où la nécessité de contrôler les comptes en entier si c'est possible pour réduire ces risques de révision.

## **Résumé de la norme ISA 530 sur le sondage**

Les trois éléments principaux en matière de sondage en audit sont : la taille de l'échantillon, la sélection de l'échantillon et l'évaluation des résultats.

### *Définition de la taille de l'échantillon*

Pour définir la taille d'un échantillon, l'auditeur doit prendre en compte le risque d'échantillonnage, l'erreur tolérable et l'erreur escomptée.

-Le risque d'échantillonnage est le risque que la conclusion à laquelle parvient l'auditeur sur la base d'un échantillon sélectionné puisse être différente de celle qui aurait été obtenue si l'évaluation avait porté sur l'ensemble de la population.

Plus le risque d'échantillonnage accepté par l'auditeur est faible, plus la taille de l'échantillon devra être importante.

-L'erreur tolérable est l'erreur maximale que l'auditeur peut accepter dans une population tout en concluant que les résultats du sondage ont atteint l'objectif de l'audit.

L'erreur tolérable doit dépendre du seuil de signification fixé par l'auditeur. Plus l'erreur tolérable est faible, plus la taille de l'échantillon sera importante.

-L'erreur escomptée est l'erreur que l'auditeur s'attend à trouver dans une population.

Si le réviseur s'attend à une erreur, il devra sélectionner un échantillon plus grand afin de s'assurer que l'erreur réelle n'est pas supérieure à l'erreur tolérable fixée.

### *Sélection de l'échantillon*

Le réviseur doit sélectionner un échantillon représentatif de la population. Les méthodes de sélection courantes sont :

-la sélection aléatoire. Cette méthode repose sur la base statistique la plus forte et doit être utilisée dans la mesure du possible. Tous les éléments de la population ont la même chance d'être sélectionnés ;

-la sélection systématique. Cette méthode sélectionne les éléments en appliquant un intervalle constant entre chaque sélection, par exemple toutes les vingt pièces comptables ;

-la sélection au hasard. Cette méthode est une alternative à la sélection aléatoire.

### *Évaluation des résultats*

Après avoir effectué des tests de procédures et des contrôles substantifs sur un échantillon, l'auditeur doit analyser toutes les erreurs détectées dans l'échantillon, projeter ces erreurs à l'ensemble de la population et réévaluer le risque d'échantillonnage.

Suite à cette démarche, l'auditeur peut envisager d'étendre les procédures d'audit.

Le réviseur devrait acquérir une compréhension approfondie des facteurs de risques inhérents au moment où il développe la stratégie de sa révision et dans la suite de ses travaux et une connaissance suffisante de l'organisation administrative et du système de contrôle interne, en particulier afin d'évaluer la probabilité qu'une inexactitude dans un compte ou dans un flux d'opérations soit empêchée ou détectée et corrigée en temps opportun.

La pratique d'une évaluation a deux objectifs distincts dont l'évaluation de risques généraux dans l'organisation ou de risques spécifiques dans les procédures de traitement d'un compte ou d'un flux d'opérations et l'identification de contrôles-clés sur lesquels il pourra appuyer l'organisation de ses travaux de révision.

Le réviseur ne pourrait pas éviter toute évaluation du contrôle interne et décider que le risque de contrôle interne doit être considéré comme élevé pour l'orientation de ses travaux futurs.

Le choix de traitement d'un risque sélectionné peut être influencé par les activités de contrôle existantes ou à mettre en place, permettant de ramener (ou de conserver) le risque à un niveau acceptable pour l'organisation.

Quelle que soit l'approche de la révision retenue par le réviseur d'entreprises, celui-ci prendra en considération les risques que lui font courir l'environnement et l'organisation de l'entreprise dont il contrôle les comptes.

L'identification de risques inhérents ou de risques de contrôle interne plus élevés provoquera une analyse plus approfondie des rubriques comptables ou des flux d'opérations qui sont concernés par ces risques. En conséquence, l'analyse de risques et la détermination du seuil de signification peuvent être considérées comme des étapes très importantes pour la détermination de la date, de la nature et du volume des tests de procédure et de validation.

L'analyse de risque doit être appuyée par des documents de travail par lesquels le réviseur justifie ses conclusions. Des modifications ultérieures de son évaluation des risques entraîneront également une mention dans les documents de travail avec indication de l'influence sur la suite des travaux.

Pour des raisons d'efficacité, l'étude des contrôles existants doit être conduite parallèlement au processus d'analyse des risques. Il s'agit de juger si les contrôles en place au sein du système de contrôle interne permettent de pallier les risques identifiés ou de diminuer leur portée.

Pour ce faire les contrôles doivent permettre de remplir les objectifs d'*intégralité* : toutes les transactions valides du service sont enregistrées dans le système. D'*exactitude* : toutes les transactions valides sont enregistrées correctement dans le système et dans les délais impartis. De *validité* : toutes les transactions enregistrées reflètent des opérations réelles, légales et exécutées conformément aux directives internes. D'*approbation* : toutes les transactions sont approuvées par les responsables en fonction de leurs compétences en la matière et ceci avant que la transaction soit effectuée. De *séparation des tâches*. De *protection des actifs* : les accès aux actifs corporels du service et aux systèmes informatiques sont limités au personnel autorisé et de la *correction des erreurs* : les erreurs détectées font l'objet de corrections (le plus rapidement possible) et sont rapportées au niveau approprié de direction en fonction de leur gravité. Parallèlement à la revue du système de contrôle existant, le responsable devra déterminer si d'autres contrôles pourraient être plus pertinents et efficaces compte tenu de la structure en place et des risques encourus.

## 2. 2. GAIN DE TEMPS POUR LE SRC

La mise en application des procédures de régularisation ou de résolution des anomalies par les directions ou entités permet de gagner plus de temps car si la démarche à suivre n'est pas très claire alors le SRC risque de perdre beaucoup de temps pendant la révision comptable de leurs comptes. Les travaux de chaque direction ou entité sont bien meilleurs qu'auparavant car elles ont été informées de la méthode de résolution ou de régularisation des anomalies. Si avant, par exemple, le traitement des états de justification d'une direction ou entité durait environ deux heures pour le SRC, grâce à ses qualités de travaux, il ne dure plus désormais qu'environ une heure et trente minutes.

**Tableau N°8: Résumé de la situation**

Problèmes	Solutions	Résultats attendus
Anomalies diverses constatées lors de la révision comptable par le SRC (suspens non régularisé, compte de liaison non dénoué à la période normale d'apurement, etc.)	-Renforcement du contrôle interne au niveau de la BCM -Suggestion des procédures de régularisation et de résolution des anomalies	-Meilleure qualité de travail des directions ou entités ; -Réduction des risques de révision au niveau du SRC ; -Gain de temps pour le SRC lors de la révision comptable.

*Source : Auteur de l'ouvrage*

### **Résumé de la norme ISA 400 sur le risque de non-détection**

Le risque de non-détection est le risque que les contrôles substantifs mis en œuvre par l'auditeur ne permettent pas de détecter une erreur qui pourrait être significative. Les contrôles substantifs doivent être suffisamment étendus pour réduire le risque de non-détection, et donc le risque d'audit, à un niveau acceptable. Même si l'auditeur examine de façon exhaustive les soldes de comptes ou une catégorie d'opérations, il y a toujours un risque de non-détection car la plupart des éléments probants conduisent davantage à des déductions qu'à des conclusions.

Le risque de non-détection est inversement proportionnel au cumul du risque inhérent et du risque lié au contrôle (le risque inhérent et le risque lié au contrôle sont définis dans l'encadré. Par exemple, lorsque le risque inhérent et celui lié au contrôle sont élevés, l'auditeur ne doit accepter qu'un faible niveau de risque de non-détection, afin de réduire le risque d'audit à un niveau acceptable. Pour établir un faible niveau de risque de non-détection, l'auditeur devra réaliser plus de contrôles substantifs. Inversement, quand le risque inhérent et le risque lié au contrôle sont faibles, l'auditeur peut accepter un niveau de risque de non-détection plus élevé tout en réduisant le risque d'audit à un niveau acceptable. Ainsi, le nombre de contrôles substantifs à mettre en œuvre sera plus réduit.

Cette seconde partie nous a permis de voir que le SRC devrait proposer des procédures de régularisation ou de résolution des anomalies à chaque direction ou entité pour améliorer ses qualités de travaux tout en réduisant les risques de révision au niveau du SRC et permettront de gagner plus de temps que d'habitude pour le traitement des différents états. Une des techniques de révision appliquées par le SRC est le sondage ; par contre il est impossible de ne plus le pratiquer vu le nombre des comptes à réviser. Pour réduire le risque de non détection, il faut bien considérer la taille de l'échantillon en tenant compte du risque d'échantillonnage, l'erreur tolérable et l'erreur escomptée puis la sélection de l'échantillon soit par la sélection aléatoire ou la sélection au hasard ou la sélection systématique et enfin l'évaluation du résultat en analysant toutes les erreurs détectées dans l'échantillon et projeter ces erreurs à l'ensemble de la population puis réévaluer le risque d'échantillonnage. Mais l'amélioration apportée ici au niveau des procédures de révision comptable est la technique en général de révision comptable du SRC c'est-à-dire que la définition des procédures de régularisation ou de résolution des anomalies est très importante pour réduire le risque de révision comptable.

## CONCLUSION

La BCM a pour mission générale de veiller à la stabilité interne et externe de la monnaie. A ce titre, elle élabore et met en œuvre la politique monétaire. Les faiblesses d'un système bancaire, que ce soit dans un pays en développement ou dans un pays développé, peuvent menacer la stabilité financière tant au sein de ce pays qu'à l'échelle internationale. La nécessité de renforcer le contrôle interne de la BCM est donc primordiale afin qu'elle puisse fonctionner normalement.

Aux risques traditionnels de l'activité bancaire, se sont ajoutés depuis quelques années de « Nouveaux risques »<sup>11</sup> liés aux mutations du système bancaire et à l'émergence de nouveaux marchés. La maîtrise de ces risques devient un objectif essentiel, mis en œuvre par l'ensemble de la profession, et notamment par les autorités de contrôle. Ainsi, le but de la révision comptable de la Banque Centrale de Madagascar est donc de limiter le plus possible le risque de révision encourus par l'établissement qui pourraient mettre en danger la situation financière et comptable de cette dernière voire même son patrimoine si le risque est élevé. La révision comptable doit répondre à un objectif principal comme la garantie de la conformité et de la sincérité des comptes et des procédures comptables. Mais il ne faut surtout pas oublier qu'elle contribue activement au PNB de la banque.

En effet, son existence permet d'alerter les autorités mais également tous les dirigeants qu'ils soient au siège ou dans le réseau. Le SRC permet aussi d'effectuer des préconisations et recommandations dans le souci d'optimiser l'organisation de la banque. De ce fait, il devient un acteur indispensable au fonctionnement de la banque, acteur qui n'est plus une contrainte mais une réelle opportunité pour la BCM.

Il existe trois composantes de risque de révision dont le risque inhérent, le risque de non-contrôle et le risque de non-détection. Le réviseur comptable ne peut pas maîtriser les risques inhérents ni les risques de non-contrôle ou de contrôle interne qui sont dus à l'environnement (interne et externe), il ne peut qu'en évaluer les conséquences. Par contre le risque de non-détection

---

<sup>11</sup>Si l'on se réfère aux origines des risques, ces derniers ne sont pas nouveaux. C'est leur qualification qui leur donne cet aspect.

est du domaine du réviseur comptable car il a la responsabilité de sélectionner lui-même les procédés de vérification à mettre en œuvre. Il sélectionnera des techniques de révision susceptibles de réduire le risque de non-détection à un niveau acceptable.

Nous avons pu observer dans la deuxième partie du travail l'activité du SRC, qui consiste à traiter les états de développement de soldes et l'état de suivi des comptes de liaison des directions ou représentations territoriales. Les comptes à contrôler concernent les comptes de caisses, nostri, les comptes de tiers, les comptes fournisseurs et les comptes du personnel. Mais le travail du réviseur n'est pas réussi sans une procédure bien définie. La suggestion des procédures de révision ou de résolution des anomalies à chaque direction ou entité permet d'améliorer le travail de ces dernières et de réduire les risques de révision comptable au niveau du SRC tout en gagnant du temps.

Grâce à des moyens bien appropriés utilisés par le SRC pour accomplir sa mission, comme l'état de justification de soldes (état récapitulatif des balances extraites par direction ou entité), l'état de comptes de liaison (comptes de suspens), l'état d'alerte (anomalies sur la typologie des comptes) et l'utilisation du progiciel comptable Easy-Open et le contrôle périodique des états, il s'avère que les risques sont réduits et les travaux améliorés.

Cependant, des difficultés subsistent de nature différente selon la taille des établissements car l'existence d'un risque quelconque permet l'apparition ou le déclenchement d'un autre et ainsi de suite comme dans l'effet domino. Si les risques de révision ne sont pas maîtrisés au sein du SRC, la rentabilité de la banque ainsi que bien d'autres facteurs peuvent être menacés (exemple : si le choix d'un procédé n'arrive pas à détecter l'erreur alors les états financiers de la banque pourraient contenir des erreurs ce qui provoquerait un grand risque pour la banque).

D'importantes mesures ont déjà été prises par la Banque Centrale de Madagascar en ce qui concerne les diverses catégories de risques supportés par les établissements de crédit.

Une présentation des dispositifs de mesure, de surveillance, d'encadrement des risques auxquels l'établissement est exposé et une diffusion d'information à leur sujet, un rapport qui rend compte des mesures prises pour la mise en place de plans de continuité et un annexe relatif à la sécurité des moyens de paiement y est joint.

Par ailleurs, et malgré l'utilisation des outils bien adéquats, le contrôle périodique, le contrôle des comptes au niveau du siège, le risque de révision peut toujours être élevé sans une bonne technique.

*Que faut-il donc faire ?*

La solution proposée dans la troisième partie du travail consiste à définir des procédures de régularisation ou de résolution des anomalies à chaque direction ou entité par le SRC. Les établissements de crédit comme la BCM présentent des caractéristiques essentielles, qui sont liées à leurs activités et à leur environnement général. Celles-ci peuvent avoir pour effet, d'atténuer le risque de révision, ou au contraire de le renforcer.

Les unes et les autres permettent d'orienter la démarche du réviseur dans le secteur bancaire. Une approche par les risques est nécessaire lorsque le nombre d'opérations est important, ce qui est toujours le cas dans les établissements de crédit. Les points présentant un risque doivent donc faire l'objet d'un contrôle approfondi. L'identification des risques s'opère par une identification des erreurs potentielles (risque inhérent), une identification des erreurs possibles en cas d'absence de contrôle (risque de non maîtrise), ainsi que la détermination du caractère significatif des erreurs possibles (risque de non-détection). Un système de maîtrise de risques requiert et alimente en même temps une vision claire des alternatives et des choix stratégiques de l'établissement. Il doit se composer avec la culture de l'établissement tout en la faisant évoluer.

## BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

### OUVRAGES

- Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec, terminologie comptable, Vol. 1, n° 27 (mai 1983) et Vol. 2, n° 26-1 (mars 1990).
- Dov Ogien, Comptabilité et Audit bancaires, 533 pages, 2ème Edition, Dunod (Paris), 2008.
- Ginette Marteau, dans Jean Scheid et Jean-Charles Teston (dir. de la réd.), La Comptabilité, Paris, Bibliothèque du CEPL(Les encyclopédies du savoir moderne), 1974, p. 61.
- Henri Bénac, *Dictionnaire des synonymes*, Paris, Librairie Hachette, 1981.
- Jean-Marc Bénard, La révision comptable, Broché, 23 x 14 cm, 47 pages, Publibook.com (Paris) (16 mars 2010).
- Note de cours, Comptabilité Générale.
- Paul Robert, *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Tome sixième, Paris, Société du Nouveau Littré, 1964.
- Pierre Lauzel, avec la collaboration de G. Mussier, *Lexique de la gestion*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, p. 191.
- Rapport annuel 2010, Banque Centrale de Madagascar, p. 117.

### WEBGRAPHIES

- [www.banque-centrale.mg](http://www.banque-centrale.mg) (octobre 2011)
- [www.revisioncomptable.com](http://www.revisioncomptable.com)(octobre 2011)
- [www.fr.wikipedia.org](http://www.fr.wikipedia.org) : site de l'encyclopédie libre (octobre 2011)

## TABLE DES MATIERES

Remerciement.....	I
Liste des abréviations.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1: PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>4</b>
CHAPITRE I: LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR.....	5
Section 1. Historique de la Banque Centrale de Madagascar (BCM).....	5
Section 2. Mission et activités de la BCM.....	5
2.1. Mission de la BCM.....	5
2.2. Activités de la BCM.....	6
Source : site web de la BCM.....	7
Section 3. Structure organisationnelle de la BCM.....	8
3.1. Structure de la BCM.....	8
3.1.1. Les Directions au sein de la BCM et leurs missions.....	9
3.2. Le Service Révision Comptable de la BCM.....	14
3.2.1. Missions de la DCG.....	14
3.2.2. La fonction « Service Révision Comptable » (SRC).....	16
CHAPITRE II: THEORIE GENERALE SUR LA REVISION COMPTABLE.....	18
Section 1. Définitions de la révision comptable.....	18
1.1. Périmètre de la fonction « révision comptable ».....	18
1.2. Charte du système de contrôle de l'information comptable.....	19
Section 2. Notion de risque de révision.....	19
2.1. Définitions du risque.....	19
2.1.1. Définition scientifique.....	20
2.1.2. Définition généralisée.....	21
2.1.3. Définition financière.....	21
2.2. Risques de révision.....	21
2.2.1. Les principaux risques de vérification.....	21
2.2.2. Les trois composantes du risque de révision.....	23
Section 3. Dimension du risque de revision.....	25
3.1. risque eleve.....	26
3.2. Risque moyen.....	26
3.3. Risque faible.....	26
CONCLUSION PARTIELLE.....	27

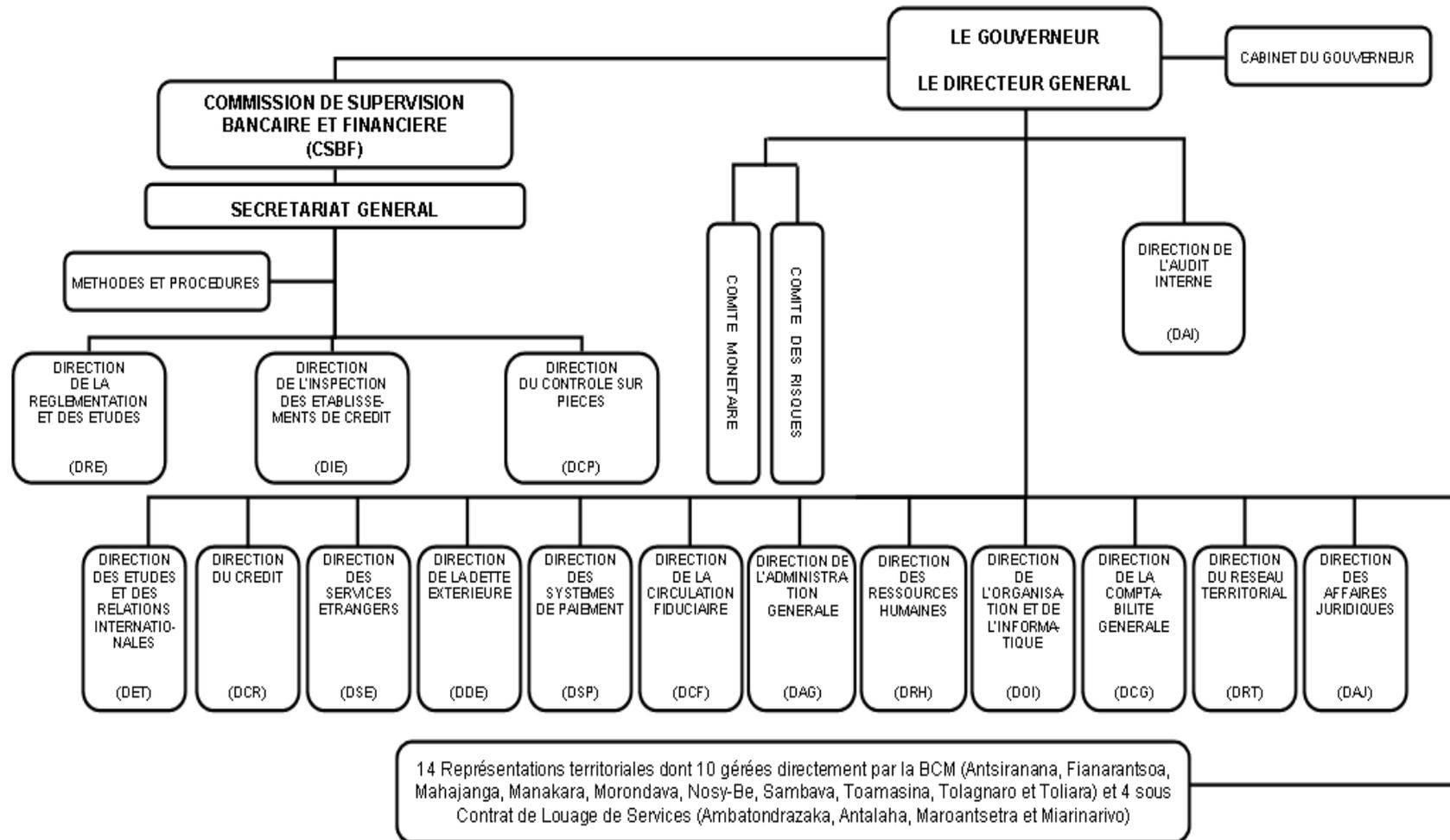
<b>PARTIE 2: CADRE DESCRIPTIF, ANALYSES CRITIQUES ET EVALUATION .....</b>	<b>28</b>
CHAPITRE I: CADRE DESCRIPTIF.....	29
Section 1. L'organisation du contrôle comptable de la BCM.....	29
Section 2. Les procédures de révision comptable au sein de la BCM.....	30
<b>2.1. Révision des comptes par le service revisioncomptable de la BCM .....</b>	<b>30</b>
2.1.1. Back-office.....	31
2.1.2. Révision comptable .....	31
2.1.3. Audit interne.....	31
2.1.4. Contrôles externes.....	31
<b>2.2. Traitement des différents états comptables.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3. Révision mensuelle des différents états par le src .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4. Révision au niveau du siège de la bcm des différents états .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5. Contrôle des comptes par le SRC.....</b>	<b>34</b>
2.5.1. Les comptes caisses .....	34
2.5.2. Les comptes NOSTRI.....	34
2.5.3. Comptes de Tiers : Trésor et comptes LORI.....	35
2.5.4. Comptes du personnel et les comptes fournisseurs.....	35
<b>2.6. Outils de révision .....</b>	<b>36</b>
2.6.1. L'état de justification de soldes.....	36
2.6.2. L'état de compte de liaison.....	36
2.6.3. L'état d'alerte.....	36
2.6.4. Les tableaux d'amortissement.....	37
CHAPITRE II: ANALYSES CRITIQUES ET EVALUATION.....	38
Section 1. Analyses critiques.....	38
<b>1.1. Forces et faiblesses.....</b>	<b>38</b>
1.1.1. Les points positifs (forces).....	38
1.1.2. Les points négatifs (faiblesses).....	42
<b>1.2. OPPORTUNITES ET MENACES.....</b>	<b>45</b>
1.2.1. Opportunités.....	45
1.2.2. Menaces.....	47
Section 2. Evaluation.....	48
<b>2.1. Causes de la diminution du risque de révision.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2. Causes de l'augmentation du risque de révision .....</b>	<b>52</b>
CONCLUSION PARTIELLE.....	53
<b>PARTIE 3: PROPOSITION D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>54</b>
CHAPITRE I: SOLUTIONS PRECONISEES ET RECOMMANDATIONS.....	55
Section 1. Au niveau de l'établissement de la BCM.....	55
<b>1.1. Apprentissage du système informatico-comptable par certains agents.....</b>	<b>55</b>
<b>1.2. Recrutement des agents dans certains postes du siège ou dans les représentations territoriales.....</b>	<b>56</b>

<i>Section 2. Au niveau des procédures de révision</i> .....	56
<b>2.1. Correction des erreurs comptables avec les directions ou services concernées</b> .....	56
<b>2.2. Respect des procédures comptables et de révision par chaque direction ou entité</b> .....	63
<b>CHAPITRE II : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS</b> .....	69
<i>Section 1. Solutions retenues</i> .....	69
<b>1.1. Renforcement du contrôle interne de la BCM</b> .....	69
<b>1.2. Définition des procédures de régularisation et de résolution des anomalies par le SRC</b> .....	72
<i>Section 2. Résultats attendus</i> .....	73
<b>2.1. Amélioration de la qualité de travail des entités et réduction des risques de révision au niveau du SRC</b> .....	73
<b>2.2. Gain de temps pour le SRC</b> .....	76
Conclusion .....	78
Bibliographies et webographies.....	81
Table des matières.....	82
Annexes.....	VII

# ANNEXE

- ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR (BCM)
- ANNEXE II : BORDEREAU D'ENVOI
- ANNEXE III : ETAT DE JUSTIFICATION DE SOLDES
- ANNEXE IV : ETAT DE DEVELOPPEMENT DE SOLDES
- ANNEXE V : TABLEAU D'AMORTISSEMENT
- ANNEXE VI : FICHE D'OBSERVATION
- ANNEXE VII : LE PLAN COMPTABLE DE LA BANQUE CENTRALE (PCBC) 2005
- ANNEXE VIII : EASY-OPEN
- ANNEXE IX : EXEMPLE DE SCHEMA D'ALERTE
- ANNEXE X : LES DIFFERENTS QUESTIONNAIRES

ANNEXE I : : ORGANIGRAMME DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR (BCM)



**ANNEXE II : BORDEREAU D'ENVOI**

**BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR**

**DIRECTION  
DE LA COMPTABILITE GENERALE**

Antananarivo, le

N° /08-DCG/RC/SEC

**Agence de  
B.P.**

**BORDEREAU D'ENVOI**

<b>DESIGNATION DES PIECES</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<u>Objet</u> :		

Le Directeur de la Comptabilité Générale

### ANNEXE III : ETAT DE JUSTIFICATION DE SOLDES

**BANQUE CENTRALE  
DE  
MADAGASCAR**

**ETAT DE JUSTIFICATION DE SOLDES AU 31 MARS 2010**  
*Direction de la Comptabilité Générale*

N° CPTE		Solde avant justification			(1)	Situation lors de la dernière justification				Type de justification (3)	Solde théorique après justification			Situation après justification				OBSERVATIONS
general	Annexe	ise	SOLDES	S		SA	AA	RC	RE (2)		Devise	SOLDES	SENS	SA	AA	RC	(2)	
2991		AR		D							AR							
3324		AR		D							AR							
334269		AR		D							AR							
334369		AR		D							AR							
34213		AR		D							AR							
34214		AR		D							AR							
34217		AR		D							AR							
34312		AR		D							AR							
34313		AR		D							AR							
5012		AR		D							AR							
54112		AR		D							AR							
5431		AR		D							AR							
5571		AR		D							AR							
5577		AR		D							AR							
5611		AR		D							AR							
5612		AR		D							AR							
5613		AR		D							AR							
571		AR		D							AR							
581		AR		D							AR							
582		AR		D							AR							
583		AR		D							AR							
584		AR		D							AR							
598		AR		D							AR							

(1) : Période de la dernière justification

(2) : Date du redressement  
SA : Soldes Sans Anomalie  
AA : Soldes Avec Anomalie  
RC : Redressement en Cours  
RE : Redressement Effectué

(3) : Type de justification

R : Rapprochement  
I : Inventaire des existants  
P : Pointage des mouvements  
C : Confirmation de Soldes  
D : Développement de Soldes

A :Autres:Contrôle de vraisemblance, analyse des mouvements, analyse des PJ, etc ... ( à expliciter)

SIGNATURE DU JUSTIFICATEUR

SIGNATURE DU BACK-OFFICE

SIGNATURE DU DIRECTEUR

**ANNEXE IV : ETAT DE DEVELOPPEMENT DE SOLDES**

BANQUE CENTRALE  
DE  
MADAGASCAR

**ETAT DE DEVELOPPEMENT DE SOLDE**

REPRESENTATION TERRITORIALE  
DE

COMPTE A JUSTIFIER:  
INTITULE DE COMPTE :  
CODE DE DEVISE:  
DATE D'ARRETE DU COMPTE:  
DATE D'ETABLISSEMENT DU JUSTIFICATIF:

DATE OPE D'ORIGINE	N° AVIS D'OPE D'ORIGINE	DESCRIPTION DU RELIQUAT OU DU SUSPENS	DEBIT	CREDIT	DATE DE REGUL	N° AVIS D'OPE REGUL	OBSERVATIONS
			TOTAUX				
			<b>Solde à la date d'arrêté</b>				
			<b>Solde théorique à la date d'arrêté</b>				

Signature du justificateur

Signature du Back Office

Signature de la direction

**ANNEXE V : TABLEAU D'AMORTISSEMENT**

**BANQUE CENTRALE  
DE  
MADAGASCAR**

-----

**REPRESENTATION TERRITORIALE DE :**

**TABLEAU DE VARIATION DES IMMOBILISATIONS : mois de**

CODE DEVISE : ARIARY

DATE D'ARRETE DE COMPTE :

DATE D'ETABLISSEMENT DU JUSTIFICATIF :

N° compte	Intitulé du compte	Solde fin mois m-1 (1)	Acquisition m (2)	Cession, transfert, mise au rebut m (3)	Régularisation m (4)	Observations et Avis d'opéré	Solde fin mois m (5)=(1)+(2)- (3)+(4)	Amortissement cumulé fin m-1 (a)	Amortissements complémentaires m (b)	Amortissements annulés m (c)	Observations et Avis d'opéré	Amortissement cumulé fin m (d)=-a)+(b)-(c)
44151	LOGICIELS											
442211	BÂTIMENTS ADMINISTRATIFS											
442311	MATERIELS FIDUCIAIRES											
44251	AUTOMOBILES											
442667	AUTRES INSTALLATIONS											
44271	MATERIELS DE BUREAU											
44272	MOBILIERS DE BUREAU											
44273	MATERIELS INFORMATIQUES											
44274	MATERIELS ET MOBILIERS DE LOGEMENT											
44277	DIVERS											

SIGNATURE DU JUSTIFICATEUR

SIGNATURE DU BACK-OFFICE

SIGNATURE DU DIRECTEUR

**ANNEXE VI : FICHE D'OBSERVATION**

**OBJET :** Traitement de l'état de justification de soldes de la \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ .

**TRAVAUX EFFECTUES:**

- recherche des soldes avec anomalies
- vérification de la date et des écritures de redressement en cas d'anomalies
- vérification des états justificatifs :
  - o états de développement de soldes,
  - o états de rapprochement,
  - o états d'inventaire physique,
  - o confirmations de soldes.

**OBSERVATIONS:**

<b>N° COMPTE</b>	<b>INTITULE</b>	<b>ANOMALIE</b>	<b>Solde ou montant en Ariary</b>	<b>OBSERVATIONS</b>

**Actions entreprises:**

## ANNEXE VII : Le Plan Comptable de la Banque Centrale (PCBC) 2005

Les comptes du (PCBC) 2005 de la BCM sont regroupés en catégories homogènes appelées « classes ».

Deux catégories de classes principales: classes des comptes de situation et classes de comptes de gestion. Chaque classe est subdivisée en comptes qui sont identifiés par des numéros à trois chiffres ou plus, dans le cadre d'une codification décimale.

Neuf classes de comptes (les sept prévues par le PCG 2005 plus deux classes, compte tenu de la spécificité de la Banque).

Neuf classes de comptes (les sept prévues par le PCG 2005 plus deux classes, compte tenu de la spécificité de la Banque):

- les comptes de situation
  - Classe 1 : Comptes d'opérations sur la monnaie fiduciaire et d'opérations interbancaires
  - Classe 2 : Comptes d'opérations avec le Trésor et la clientèle
  - Classe 3 : Comptes financiers et d'opérations diverses
  - Classe 4 : Comptes de valeurs immobilisées
  - Classe 5 : Comptes de fonds propres
- les comptes d'exploitation
  - Classe 6 : Comptes de charges
  - Classe 7 : Comptes de produits
- la comptabilité matières
  - Classe 8 : Comptes matières
- les comptes d'engagement
  - Classe 9 : Comptes de hors bilan

Pour la comptabilisation de ses opérations, la banque utilise trois types de comptes:

- Compte ordinaire: son utilisation est libre de toute association avec un autre compte  
**Exemple:** 10211 « Caisse auxiliaire »  
3011 « Opérations sur titres »
- Compte collectif : un compte ordinaire dont l'utilisation est toujours associé avec un compte annexe ou auxiliaire.

Quatre types de compte annexe ou auxiliaire:

- Compte Tier (Partition TIER)
  - Compte Agent (Partition TAGT)
  - Compte Fournisseur (Partition FOUR)
  - Compte Unité Comptable Partition TUNI
- Compte à présence analytique: un compte ordinaire associé avec un compte analytique

Deux types de compte analytique:

- Compte Coupure (Partition TCOU)
- Compte ISO (Partition TISO)

*Compte Tier:* regroupe les codifications des correspondants de la Banque

*Compte Agent:* englobe les codifications de tous les agents de la Banque

*Compte Fournisseur:* réunit les codes de tous les fournisseurs

*Compte Unité Comptable:* regroupe les codes de tous les entités de la Banque

*Compte Coupure:* réunit les codes coupures

*Compte ISO:* englobe les codes devises

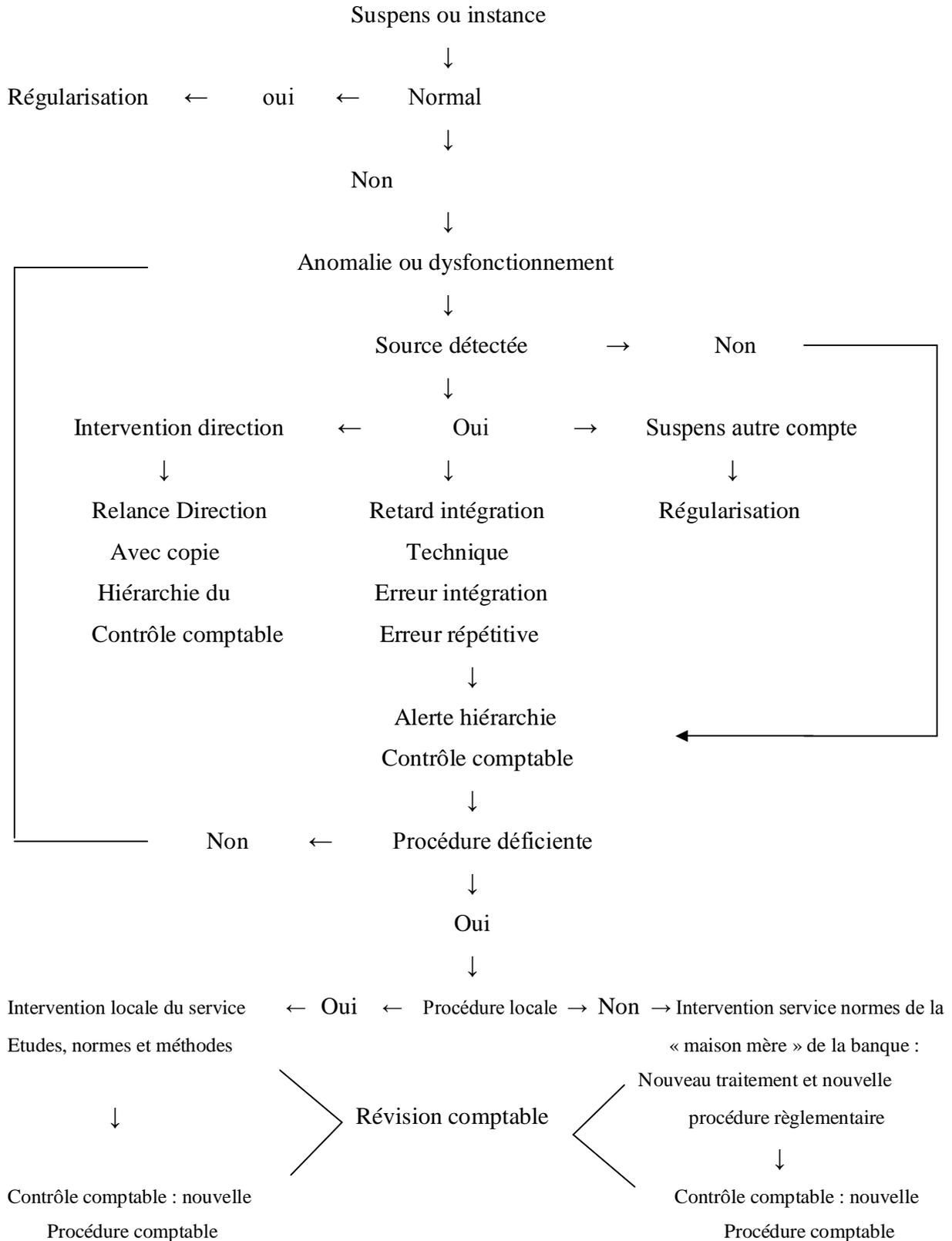
ANNEXE VIII : Easy-Open

TSTT01 SAMBA/2011		Totaux généraux		8/08/11 15:19					
Options		Aide		Menu		Requête		Système	
Seq	Code champ					Sélections			
10	Tt - Partition générale					pcg			
20	Tt - Imputation générale					220111			
30	Type d'information					1			
40	Présentation					BAL-DEV-AR			
50	Tt - Code devise					Ar			
60	Tt - Période générale					0..6			
1=Next	2=Prevs	3=	4=Right	5=Reseq	6=Path	7=Print	8=Action		
9=Save	10=DeletL	11=Prompt	12=List	13=Execut	14=Exit	15=Set2	16=Back		

UCCG12 SAMBA/2011		Totaux généraux		8/08/11 15:19																																			
Options		Aide		Menu		Vue		Système																															
pcg/220111/1/BAL-DEV-AR/Ar/0..6																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cpte gén</th> <th>Dev</th> <th>Total</th> <th>débit</th> <th>Total</th> <th>crédit</th> <th>Solde en devise</th> <th>Ent</th> <td colspan="2"></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>220111</td> <td>AR</td> <td>24.148.900,00</td> <td></td> <td>17.677.200,00</td> <td></td> <td>6.471.700,00</td> <td>A20</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>24.148.900,00</td> <td></td> <td>17.677.200,00</td> <td></td> <td>6.471.700,00</td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>										Cpte gén	Dev	Total	débit	Total	crédit	Solde en devise	Ent			220111	AR	24.148.900,00		17.677.200,00		6.471.700,00	A20					24.148.900,00		17.677.200,00		6.471.700,00			
Cpte gén	Dev	Total	débit	Total	crédit	Solde en devise	Ent																																
220111	AR	24.148.900,00		17.677.200,00		6.471.700,00	A20																																
		24.148.900,00		17.677.200,00		6.471.700,00																																	
TSSTD_24 Fin des données +																																							
1=Next	2=Prevs	3=FindL	4=Right	5=Detail	6=Path	7=Step	8=Action																																
9=	10=	11=	12=	13=Execut	14=Exit	15=Set2	16=Back																																

**ANNEXE IX : Ex de schéma d'alerte**

**Ex de schéma d'alerte**



## **ANNEXE X : Les différents questionnaires relatifs à la révision comptable et les différents risques au niveau de la BCM**

### **Procédures de révision comptable de la BCM**

- Que signifie la révision comptable ?
- Quelles sont les principales missions et objectifs du SRC de la BCM ?
- Quelles sont les procédures de révision comptable de la BCM ?

### **Identification des principaux risques (y compris les risques de révision comptable)**

**Le dispositif de contrôle interne comprend un système visant à s'assurer de l'existence d'un processus d'identification des principaux risques liés à l'activité de l'Etablissement.**

**Le niveau de détail de ce processus est adapté aux objectifs, caractéristiques et environnement de l'Etablissement (des décisions stratégiques aux opérations).**

- Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques ? Le cas échéant, ce processus intègre-t-il les objectifs de l'Etablissement ? Une organisation a-t-elle été mise en place à cet effet ?

### **Analyse des principaux risques**

- Pour les principaux risques identifiés, l'Etablissement réalise-t-elle une analyse des incidences potentielles (chiffrées ou non, financière ou non financière), et du degré de maîtrise estimé ?
- L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes à l'Etablissement ?
- Ces analyses donnent-elles lieu à des actions spécifiques ? La responsabilité de ces actions est-elle définie ? Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?

### **Procédures de gestion des principaux risques**

- Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place dans l'Etablissement ?
- Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?
- Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?
- Les expériences passées de l'Etablissement (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont-elles prises en considération ?
- La Direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'Etablissement (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants des garanties, ...) ?
- L'Etablissement a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?

### **Surveillance des risques et des procédures de gestion des risques**

- L'Etablissement communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :
  - Sur ses facteurs de risques ?
  - Sur les dispositifs de gestion des risques ?
  - Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?
- L'Etablissement a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques ?
- Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques à une évolution des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de la société ?
- Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par l'Etablissement, et de les corriger ?
- Le Conseil d'administration ou le Conseil de Surveillance, selon le cas, a-t-il été informé des grandes lignes de la politique de gestion des risques ? Est-il régulièrement informé des principaux risques identifiés, des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques, notamment des moyens mis en œuvre et des actions d'amélioration en cours ?