

PN-ABP-369

82888

**USAID/Madagascar**

**LE RENFORCEMENT DE  
L'ENVIRONNEMENT BANCAIRE  
PAR L'AMÉLIORATION DU CADRE  
GÉNÉRAL DE LA COMPTABILITÉ  
ET DE L'AUDIT DANS LA  
RÉPUBLIQUE DE MADAGASCAR**

**Rapport final**

**Le 25 mai 1993**

*Price Waterhouse*



Le 25 mai 1993

Frank D. Martin  
Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID)  
Villa Vonisoa III  
ANOSY - BO 5253  
Antananarivo, Madagascar

*Objet: Projet de développement du secteur financier  
Contrat No. PDC-2206-Z-00-8191-00  
Evaluation des normes d'audit*

Cher M. Martin:

Price Waterhouse a l'honneur de soumettre avec la présente cinq copies en français du rapport final d'évaluation des normes d'audit à Madagascar.

Ce rapport est intitulé: *Renforcement de l'environnement bancaire par l'amélioration du cadre général de la comptabilité et de l'audit dans la République de Madagascar.* Nous avons préparé ce rapport dans le contexte du rapport d'évaluation de la Banque mondiale - ADI (SAR) No 116682.1-MAG "République de Madagascar - Projet d'assistance technique au développement des institutions financières" daté du 9 février 1993.

Si vous avez des questions n'hésitez pas à me contacter par téléphone: No. 202 296 0800 ou télécopie (fax) No. 202 467 4405.

Recevez, cher M. Martin, l'expression de notre considération toute distinguée.

Barbara E. Friday  
Directeur adjoint du PDSF

Pièces jointes

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

<b>RINDRA</b>	Société nationale d'audit
<b>INSCAE</b>	Institut national des sciences comptables et de l'administration des entreprises
<b>CSC</b>	Conseil supérieur de la comptabilité
<b>CCBEF</b>	Commission de contrôle des banques et établissements bancaires
<b>CNFPB</b>	Centre national de formation de la profession bancaire

## TABLE DES MATIERES

I.	INTRODUCTION .....	1
II.	ETENDUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE .....	3
III.	LA PROFESSION ET LES ORGANISATIONS COMPTABLES .....	4
	A. La nouvelle législation .....	4
	B. L'établissement d'un corps de comptables professionnels crédible .....	4
	C. Le Conseil supérieur de la comptabilité .....	6
	D. Le rôle de l'INSCAE .....	7
	E. L'assistance technique .....	7
IV.	LES NORMES DE COMPTABILITÉ ET D'AUDIT DANS LE SECTEUR BANCAIRE .....	9
	A. La commission de contrôle .....	9
	B. La comptabilité et la présentation de l'information financière .....	9
	C. L'audit des états financiers des banques .....	10
	D. Le rôle de la RINDRA .....	12
V.	LES BESOINS EN FORMATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE .....	13
	A. Le personnel des banques primaires .....	13
	B. La Banque centrale et la CCBEF .....	13
	C. Les auditeurs externes .....	13
	D. Le rôle de l'INSCAE en association avec le CNFPB .....	14
	E. L'assistance technique .....	14
VI.	RESUME .....	15

Annexe I: Liste des personnes rencontrées

Annexe II: Liste des documents consultés

Annexe III: Termes de référence pour la Banque mondiale (Draft)

Annexe IV: Termes de référence pour la Banque mondiale (Draft)

**LE RENFORCEMENT DE L'ENVIRONNEMENT BANCAIRE  
PAR L'AMELIORATION DU CADRE GENERAL DE LA COMPTABILITE  
ET DE L'AUDIT EN REPUBLIQUE DE MADAGASCAR**

**I. INTRODUCTION**

La présente mission de consultation avait pour premier objet de participer à une mission du secteur bancaire de la Banque mondiale pour évaluer si les pratiques de comptabilité et d'audit malgaches étaient adéquates et appropriées en mettant l'accent sur le secteur des banques commerciales. Il en incombera au rapport final d'identifier les changements qu'il sera nécessaire d'apporter à ces pratiques pour améliorer la qualité de l'information produite. L'objectif à long terme est d'améliorer les procédures comptables malgaches, les normes des audits et les pratiques de rapports financiers et de notes au bilan conformes aux normes internationales. La mission a été remise puis a été combinée avec la mission d'évaluation de la Banque mondiale qui a eu lieu du 22 février au 5 mars 1993.

A la suite d'une révision des objectifs du projet d'évaluation par la mission de la Banque mondiale, il a été décidé que la partie financée par l'USAID ne devait pas se limiter aux pratiques de comptables et d'audit dans le secteur bancaire. La mission de la Banque mondiale a demandé d'étendre l'étude pour y inclure les derniers changements survenus dans le cadre réglementaire de la profession comptable à Madagascar, en vue de fournir une assistance technique financée par la Banque pour l'exécution de ces changements. L'objectif a été modifié pour passer d'une revue de certaines pratiques spécifiques à une évaluation de la situation de la profession comptable et d'audit à Madagascar. Ce changement dans la description des tâches a été fait avec l'accord de Frank Martin de l'USAID/Madagascar.

Le présent rapport examine l'environnement réglementaire actuel qui gouverne la profession d'auditeur et fait des recommandations pour fournir une assistance technique en vue de réaliser certains objectifs spécifiques du Projet d'assistance technique au développement des institutions financières de la Banque mondiale (le Projet) à Madagascar.

Les normes comptables sont en train de s'améliorer à Madagascar, et en particulier un plan comptable normalisé vient d'être introduit. Le présent rapport examine les progrès réalisés à ce jour et les éléments dans lesquels une assistance technique pourrait être apportée en vue d'accélérer le processus, de manière à élargir l'application du plan comptable, et encourager l'introduction de normes comptables internationales aux normes nationales.

En outre, le rapport examine le nouveau plan comptable et le guide annoté qui l'accompagne, destinés aux banques et institutions financières, et dont l'application est prévue pour l'année prochaine. Il examine aussi les implications de cette initiative sur la qualité et la comparabilité de l'information financière et des rapport d'auditeurs externes, en particulier en ce qui concerne d'éventuels besoins en formation.

## II. ETENDUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE

L'objectif global de la Banque mondiale dans ce projet, tel qu'il est résumé au paragraphe 3.1 du rapport d'évaluation, est "de faciliter l'investissement et la croissance dans les secteurs de production en améliorant le fonctionnement du système financier. Le Projet appuie les institutions financières et les marchés financiers à Madagascar clés pour promouvoir la confiance du public envers elles, leur permettant ainsi de mobiliser l'épargne pour satisfaire les besoins financiers d'investissement du secteur privé..." De manière plus spécifique, le projet vise à:

- i) améliorer l'aptitude de la Banque centrale de formuler et diriger une politique monétaire;
- ii) améliorer la supervision de prudence au sein du secteur bancaire en renforçant la commission de contrôle;
- iii) veiller à une stricte application de normes d'audit, de principes comptables et d'exigences sur les notes au bilan qui reflètent les normes internationales.

La présente étude financée par l'USAID couvre les objectifs définis dans l'élément (iii) ci-dessus, et est basé essentiellement sur des discussions avec les représentants des organisations directement concernées. Une liste détaillée des personnes rencontrées se trouve dans l'annexe I. Outre les interviews avec les personnes clés, un nombre substantiel de documents a été consulté avant, pendant et à la fin du travail sur le terrain à Madagascar. Une liste des documents consultés se trouve dans l'annexe II.

En se basant sur l'information recueillie, une série d'actions a été recommandée par la mission de la Banque mondiale dans l'exécution du troisième élément du projet de la Banque mondiale, avec l'assistance technique nécessaire.

### III. LA PROFESSION ET LES ORGANISATIONS COMPTABLES

#### A. *La nouvelle législation*

Le cadre réglementaire de la profession comptable à Madagascar a été modifiée de façon substantielle par l'Ordonnance No. 92-047 promulguée le 5 novembre 1992 par la Haute Autorité de l'état. Cette législation concerne un certain nombre d'éléments, et en particulier:

- l'admission de comptables qualifiés (nationaux et, dans certains cas, des comptables non-nationaux) à l'Ordre des experts comptables et financiers et des comptables agréés. (La nouvelle législation permet l'admission à l'ordre exclusivement aux comptables actuellement actives. Il existe donc un besoin pour élargir la législation pour représenter tout les comptables dans chaque secteur industriel);
- des dispositions transitoires pour l'admission comme nouveaux membres de l'Ordre des praticiens actuels par une série de clauses "grand-père";
- la préparation de Règlement intérieur;
- la détermination des diligences normales en matière de révision comptable et des normes déontologiques;
- des procédures disciplinaires; enfin,
- le processus menant du statut de membre stagiaires à celui de membre de plein droit pour des candidats ayant été reçus aux concours d'accès au stage.

#### B. *L'établissement d'un corps de comptables professionnels crédible*

Bien que l'Ordre des experts comptables et financiers et des comptables agréés (l'Ordre) ait été créé le 1er octobre 1962, il n'a pas joué le rôle d'un corps de comptables professionnels dynamique qui s'occupe activement de promouvoir et de développer la profession comptable et d'audit à Madagascar.

Des changements récents dans la politique du gouvernement ont eu pour objet d'améliorer l'économie du pays grâce à des réformes majeures dans tous les secteurs, et le besoin de revitaliser la profession comptable à été perçu comme ayant une importance capitale. Auparavant, des propositions de textes pour la restructuration de l'Ordre et d'une

réglementation appropriée du processus d'admission ont été discutées pendant plus de deux ans. Ces textes ont été passés en revue par un représentant de la Banque mondiale en juin 1992 et un certain nombre de faiblesses ont été identifiées. Les résultats de cette revue ont été communiqués au Gouvernement malgache, avec des recommandations pour des améliorations.

En se basant sur notre étude des propositions de textes finales, il apparaît que certaines des préoccupations de la Banque mondiale ont été résolues de façon satisfaisante, et que ces textes fourniront une base solide sur laquelle on pourra développer un corps professionnel plus dynamique. Les implications de cette législation sur le corps professionnel ont été discutées avec les membres de firmes professionnelles locales et autres organisations (voir la liste dans l'annexe I). Dans le contexte de l'assistance au développement du secteur financier à Madagascar, une attention prioritaire doit être accordée aux domaines suivants:

- (a) Il n'y a actuellement que quatre membres de l'Ordre qui ont été admis selon les dispositions d'inscription originales. Il est absolument vital d'atteindre un nombre critique de membres aussi rapidement qu'il soit raisonnablement possible par un usage judicieux des dispositions transitoires contenues dans la nouvelle législation.
- (b) Un nouveau Conseil de l'Ordre doit être établi, issu du corps élargi des membres qui s'occupera des questions importantes.
- (c) Les textes prévoient l'admission, dans certaines conditions, de candidats non nationaux à l'Ordre. Il est hautement recommandé d'étendre le corps de l'Ordre en permettant à des firmes internationales et régionales d'exercer à Madagascar, apportant ainsi des normes professionnelles internationales et contribuant à l'élévation globale des normes de diligence locales. Il est impératif d'établir fermement des critères et d'appliquer les procédures pour l'admission de cadres professionnels qualifiés non nationaux.
- (d) Il faut préparer un règlement intérieur, qui couvrirait toutes les questions d'éthique professionnelle, et qui serait approuvé et diffusé à tous les membres.
- (e) Une préoccupation majeure, sur le plan à la fois national et international est le besoin d'élever les normes de révision comptable. Il est impératif d'établir des normes de diligence acceptables et des procédures pour leur application par tous, ainsi que des remises à jour régulières à la lumière de l'expérience pratique et des tendances internationales.

- (f) Pour la viabilité future de la profession, il est fondamental que l'Ordre puisse être financièrement auto-suffisant et financé par les contributions de ses membres. Il faut définir le processus de préparation du budget annuel, qui établira les niveaux de financement fournis par les membres.

Bien que les textes réglementaires tracent clairement les diverses tâches à entreprendre, on s'occupe à peine d'identifier la responsabilité pour la mise en oeuvre. Ce problème a été discuté avec le représentant de la Direction générale de la coordination financière au Ministère des finances, qui est chargée de la supervision de la profession comptable. Ce dernier a admis qu'il y avait peu ou pas de ressources (humaines et financières) qui pourraient être affectées en vue de l'application de la nouvelle législation. Cette évaluation de la situation a été réaffirmée par les praticiens qui, compte tenu des obligations courantes envers leurs clients, ne sont pas en mesure de se consacrer à plein temps à la mise en oeuvre, même si on garantissait des fonds à cette fin.

### *C. Le Conseil supérieur de la comptabilité*

A Madagascar, l'organisme chargé d'établir les principes comptables est séparé de celui qui gouverne la profession. Le premier, créé le 13 juin 1989, par le décret 89-191 sous le nom de Conseil supérieur de la comptabilité (CSC), est chargé de l'application universelle de Plan comptable général de 1987 (PCGM-87) et de toutes les modifications ultérieures. Bien que l'appartenance au CSC était prévue dans le décret, les personnes qui devaient effectivement participer à ses délibérations n'ont été nommées par le Ministre des finances qu'en octobre 1990. Et malgré l'obligation de se réunir au moins une fois par an, le CSC ne s'est réuni qu'une fois depuis sa création. A l'heure actuelle de CSC n'a aucune ressource budgétaire et aucun noyau de personnel permanent pour mettre en place une structure organisationnelle appropriée pour l'aider à assumer ses responsabilités.

Bien que le décret adoptant le PCGM-87 est daté du 17 septembre 1987, l'introduction de ce nouveau plan comptable n'a pas pris effet avant le 1er janvier 1989. En outre, l'absence d'une procédure formelle de suivi signifie que le plan comptable n'est pas adopté par tous. L'avantage d'avoir les comptes d'un large éventail de secteurs commerciaux présentés en conformité avec un plan comptable normalisé ne s'est pas encore matérialisé. Les firmes d'audit professionnelles n'ont pas encore pris une position formelle sur l'acceptabilité de comptes qui ne sont pas préparée conformément au PCGM-87. L'obligation pour l'Ordre de formaliser et de faire appliquer les normes de présentation des états financiers est importante pour garantir que les comptes soient préparés conformément au PCGM-87.

Dans le contexte des objectifs spécifiques du projet de la Banque mondiale, il convient de noter que le PCGM-87 **NE S'APPLIQUE PAS** aux banques et institutions financières. Ces organismes doivent préparer leurs comptes conformément au plan comptable des banques de 1983. Un nouveau plan comptable des banques est en train d'être achevé et les implications de cette initiative pour les banques et leurs auditeurs sont examinées dans la section V A du présent rapport.

Il est clair que, sans ressources et sans l'appui positif de la part de la profession, le CSC ne peut pas réaliser grand chose dans l'amélioration des normes comptables et de présentation des états financiers à Madagascar. Il faut faire en sorte que le CSC devienne une entité viable et dynamique, travaillant en étroite collaboration avec l'Ordre et dont l'objectif premier est l'application universelle du PCGM-87 et par la suite, sa modification et son amélioration par une harmonisation progressive avec les normes comptables internationales.

#### *D. Le rôle de l'INSCAE*

Outre le fait de déterminer la procédure d'admission de praticiens actuels comme membres par des dispositions transitoires, une tâche essentielle pour renforcer la profession comptable sera d'établir les procédures d'admission de candidats au statut de stagiaire au sein de l'Ordre. Ceci implique une responsabilité continue pour suivre le progrès des candidats pendant la période de stage et de superviser des épreuves écrites et orales. Aussi, conformément à son rôle de dispenser la formation en comptabilité et matières connexes, l'INSCAE (Institut national des sciences comptables et de l'administration des entreprises) devra jouer un rôle prépondérant dans ce domaine. Les conditions pour se qualifier comme membre de l'Ordre sont stipulées dans un décret séparé qui fait partie intégrale du nouveau cadre réglementaire pour le développement de la profession comptable.

L'INSCAE sera appelée à jouer un rôle majeur dans la préparation de programmes de formation, qui feront intégralement partie du processus de qualification. Cela devra être fait en collaboration étroite avec l'Ordre. Aussi, si on veut que les programmes soient préparés avant la fin des trois années du projet, il faut accorder la priorité à l'établissement de mécanismes de consultation entre l'INSCAE et l'Ordre.

#### *E. L'assistance technique*

Des ressources très limitées, à la fois humaines et financières, sont actuellement disponibles pour restructurer l'Ordre et permettre au CSC d'assumer ses responsabilités. Il conviendrait que le projet finance un programme d'assistance technique de 24 mois avec un ou plusieurs consultants à plein temps et une assistance de courte durée de la communauté

professionnelle locale. La nature et l'étendue des tâches à accomplir par le consultant à plein temps se trouvent dans les termes de référence présentés dans l'Annexe III, et vise des domaines prioritaires décrits dans les paragraphes précédents. En confiant la responsabilité de cette initiative à un consultant indépendant, il sera possible d'obtenir l'engagement à plein temps d'une personne qualifiée pour réaliser les objectifs initiaux. Quoi qu'il en soit, on ne peut attendre du consultant d'opérer dans le vide, et pour réussir il faut obtenir l'engagement de l'agence d'exécution et du corps des praticiens. Il est capital que l'obtention d'un tel engagement soit une condition préalable au financement de l'assistance technique.

#### IV. LES NORMES DE COMPTABILITE ET D'AUDIT DANS LE SECTEUR BANCAIRE

##### A. *La commission de contrôle*

Une grande partie de la supervision du secteur des banques primaires a été, jusqu'à tout récemment la responsabilité exclusive du personnel de la Banque centrale. La capacité d'accomplir cette tâche a été considérablement handicapée par la mauvaise qualité de l'information financière disponible et le manque de respect des délais. Le besoin pour le secteur des banques primaires de renforcer les pratiques comptables et la présentation de l'information financière, a été sévèrement ressenti.

Le loi sur les Banques de 1988 a fourni le cadre légal pour créer un organisme de contrôle séparé de la Banque centrale - la Commission de contrôle des banques et établissements financiers (CCBEF). Le rôle de cette dernière est de veiller à ce que les banques et institutions financières adhèrent aux règles de prudence et autres règlements promulgués et de prendre toutes mesures correctives ou disciplinaires. La CCBEF est chargée de déterminer les ratios financiers appropriés et d'élaborer un plan comptable acceptable pour les banques. La commission a l'autorité nécessaire pour effectuer des visites d'inspection et de revoir les comptes préparé par le Commissaire aux comptes et/ou les auditeurs externes.

Bien qu'elle ait été créée en 1988, la CCBEF ne commencera à assumer son rôle de supervision que maintenant, après que certains cadres aient été transférés de la Banque centrale. Quoi qu'il en soit, il reste encore beaucoup à faire pour lui fournir la structure et les ressources nécessaires pour exécuter son rôle efficacement. Cet élément constitue le second des trois objectifs clés du projet de la Banque mondiale, mais comme il a été traité par un autre groupe de la mission d'évaluation de la Banque, il ne sera pas présenté dans le présent rapport.

##### B. *La comptabilité et la présentation de l'information financière*

Une des principales raisons pour lesquelles les états financiers préparés par les banques à Madagascar sont inadéquates a été le fait que le plan comptable actuel ne convient pas. Bien qu'en 1983, ce plan comptable ait été conçu spécifiquement pour les banques, il n'a pas réussi à imposer aux banques des normes comptables acceptables dans certains domaines clés et en particulier le traitement des provisions pour pertes (créances douteuses et litigieuses et produits des créances compromises). La situation était particulièrement peu satisfaisante à l'époque où les banques commerciales ou banques primaires appartenaient encore à l'état. Les directions des banques rechignaient à appliquer les règles conservatrices

normales de comptabilité, et de même les auditeurs externes et statutaires hésitaient à contester la récupération des créances douteuses des clients. A mesure que le secteur privé prendra le contrôle du secteur bancaire primaire, ce qui est maintenant en bonne voie, un grand nombre de ces difficultés disparaîtra progressivement.

Une initiative importante pour améliorer la comptabilité des banques sera l'introduction, au cours de cette année, du nouveau plan comptable des banques (NPCB). Le plan comptable spécifie le nombre, la classe la position et la nature des comptes qui seront utilisés par tous les organismes financiers. Il s'accompagne d'une longue série de directives qui prescrivent le traitement de diverses classes de transaction, et le format de la présentation de l'information financière. Les notes au bilan (notes explicatives pour les états financiers) **NE SONT PAS** couvertes par ces directives. Les nouveaux comptes normalisés ont été élaborés par le secrétariat de la CCBEF, en étroite collaboration avec les banques elles-mêmes et, dans une moindre mesure, un certain nombre de praticiens de la profession. En se basant sur les documents préliminaires actuels, le NPCB devra apporter des améliorations significatives pour surmonter les imperfections du plan comptable de 1983, et plus spécialement au niveau de la classification des prêts et avances douteux et litigieux, et des restrictions sur la comptabilisation des produits provenant de tels prêts et avances. En se basant sur nos discussions avec les représentants des banques primaires, il ne semble pas y avoir de problèmes majeurs qui empêcheraient l'introduction du NPCB au début de la prochaine année sociale (1er janvier 1994), à condition que la CCBEF l'adopte de façon formelle à la date prévue du 30 juin 1993. Il se peut que le personnel des banques aient besoin d'une formation pour faciliter leur compréhension du NPCB et ces besoins sont examinés plus loin, dans la section V A du présent rapport.

### *C. L'audit des états financiers des banques*

Une des préoccupations principales des utilisateurs des états financiers publiés par les banques à Madagascar est l'irrégularité dans les rapports des auditeurs externes ou statutaires; il y a une absence de conformité dans les rapports. Ceci est évident quand on considère la variété de la présentation des états financiers et dans la formulation des avis et conclusions contenus dans les rapports des banques qui ont été examinés (voir la liste dans l'Annexe II). Cette préoccupation a fait l'objet de discussions avec les représentants de chacune des trois principales firmes chargées de ces audits, y-compris la RINDRA (l'organisme d'audit de l'état) et les points suivants méritent l'attention dans le contexte du projet de la Banque mondiale.

Imposer un plan comptable approprié pour les banques facilitera la présentation des états financiers et assurera que les données soient plus comparables. L'adoption à temps du NPCB par la CCBEF est un facteur important pour atteindre cet objectif et doit être considéré comme une condition préalable aux prêts au développement.

Le rôle et les responsabilités du Commissaire aux comptes sont tels qu'ils ont été promulgués dans la Loi sur les sociétés de 1867 (code Napoléon). Tant que cette législation est en vigueur à Madagascar, les efforts des auditeurs statutaires ont peu de chances d'évoluer pour satisfaire aux besoins des utilisateurs d'états financiers d'aujourd'hui. En attendant une révision fondamentale de cette législation qui pourrait prendre quelques années, la CCBEF devrait faire usage de son autorité pour établir les exigences d'un audit externe complet chaque de pleine envergure chaque année. Ceci améliorerait et la qualité des audits exécutés et le contenu des états financiers présentés.

Au cours de nos discussions avec les firmes directement concernées, tous nos interlocuteurs ont confirmé qu'ils utilisent tel ou tel manuel d'audit pour les aider à planifier et exécuter leur travail. Dans deux des trois cas, le manuel d'audit était un ouvrage publié il y a moins de cinq ans. Cependant, ce qui est moins certain c'est le degré de compréhension au niveau du personnel professionnel des firmes de la nature unique de la comptabilité bancaire et des types de risques encourus. Aucune des firmes interviewées n'a développé ou n'applique les techniques d'évaluation des risques les plus sophistiquées qui sont pratique courante pour les grandes firmes comptables internationales lorsqu'elles font l'audit de banques ou d'institutions financières.

Exécuter un audit complet selon les normes internationales pourrait imposer des coûts que certains institutions ne seraient pas en mesure de supporter. Si les firmes d'audit décident d'adopter ces normes et de les imposer à leur clientèle bancaire elles pourraient se trouver concurrencées par des firmes moins conservatrices et travaillant à moindre frais. Aussi, il est essentiel d'imposer des normes de révision comptables uniformes à toutes les firmes qui font l'audit des banques. Ceci devrait être réalisé de préférence par l'organisme chargé d'établir les normes de diligence et qui sera mis en place au sein de l'Ordre (voir section III A). Cependant, et comme mesure intérimaire avant que ces normes ne soient établies, la CCBEF pourrait imposer des normes de révision comptable acceptables et suivre leur application dans le cadre de son rôle de supervision. Cet objectif peut aussi être réalisé en généralisant la pratique selon laquelle les firmes locales feront l'audit des banques conjointement avec les firmes internationales jusqu'au moment où l'Ordre aura publié ses propres normes jugées acceptables par la CCBEF. Aussi, il importe que la CCBEF accorde la priorité à déterminer ce qu'elle attend du travail effectué par les auditeurs externes ou statutaires des banques.

***D. Le rôle de la RINDRA***

La possibilité que la RINDRA, la société nationale d'audit joue un rôle central pour la vulgarisation et l'exécution d'audits des banques en appliquant des normes améliorées sur les banques, a été dépassée par les événements. Cette firme est en voie d'être privatisée et fonctionne déjà comme une entité indépendante, en concurrence avec les autres firmes professionnelles sur le marché. On fera appel à elle pour contribuer, avec les autres firmes, à la restructuration de l'Ordre, à l'amélioration des normes d'audit et pour faire du Conseil supérieur de la comptabilité une entité viable pour le développement des normes comptables.

## V. LES BESOINS EN FORMATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE

### A. *Le personnel des banques primaires*

L'introduction du NPCB sera une étape fondamentale vers l'amélioration de la comptabilité, de l'audit et des rapports financiers dans le secteur des banques primaires. Bien que les directeurs de ces banques ne prévoient aucun obstacle majeur à l'introduction de ce plan comptable, il y aura un besoin certain de formation. Les banques doivent assurer que le personnel des départements comptables, de l'inspection et de l'audit interne étendent leurs connaissances des spécificités de la comptabilité bancaire. Ils doivent simultanément acquérir une profonde compréhension et des objectifs du NPCE et des modalités de son application. La formation sur l'évaluation des risques sera nécessaire pour le personnel des banques primaires, particulièrement à une époque où l'informatisation des opérations et le transfert électronique de fonds se sont généralisés.

A mesure que des efforts vers l'harmonisation des normes comptables locales avec les normes internationales s'intensifient par les actions qui seront entreprises à la fois par l'Ordre, le CSC et la CCBEF, il sera essentiel que ce même personnel des banques comprenne la portée des normes comptables internationales.

### B. *La Banque centrale et la CCBEF*

Le projet de la Banque mondiale prévoit de fournir une formation spécifique au personnel de la comptabilité, de l'audit interne de la Banque centrale, ainsi qu'au personnel de l'inspection de la CCBEF. Une partie des besoins de la formation devra couvrir les domaines précisés dans la section V A ci-dessus et pourrait bien y être intégrée.

### C. *Les auditeurs externes*

L'absence de compréhension des risques associés aux activités bancaires qui a été remarquée au niveau du personnel professionnel des firmes d'audit externe. Des programmes d'audit détaillés dirigés vers les risques spécifiques associés aux opérations bancaires actuelles ne sont pas appliqués par tous, et cela signifie que l'on ne peut garantir des normes d'audit acceptables. Il existe donc un besoin de fournir une formation technique appropriée à un tel personnel pour élever le niveau de sa compréhension de la comptabilité et des opérations bancaires et d'améliorer ainsi la qualité de son travail. De tels programmes de formation devraient être préparés par des personnes ou organisations ayant une expertise appropriée des normes internationales d'audit telles qu'elles s'appliquent aux banques.

#### *D. Le rôle de l'INSCAE en association avec le CNFPB*

Depuis quelque temps déjà l'INSCAE joue un rôle clé dans la formation en matière de comptabilité. De nombreux diplômés de l'INSCAE ont été recrutés par les banques et les cabinets comptables. Il serait donc approprié si l'INSCAE devenait activement impliquée dans toute initiative visant à préparer un programme de formation qui satisferait aux besoins spécifiques examinés dans les paragraphes qui précèdent. Les banques primaires (y compris la Banque centrale) ont pris directement des mesures pour établir leur propre organisme de formation, le Centre national de formation de la profession bancaire (CNFPB), pour fournir un programme de formation de base sur les opérations et la comptabilité bancaires. La formation est dispensée à temps partiel pendant l'année universitaire. Cette approche a fourni la souplesse nécessaire à adapter les besoins en formation des participants individuels et les exigences de leur emploi.

Il serait possible de demander à l'INSCAE d'assumer la responsabilité globale de la préparation des programmes de formation. Le CNFPB devrait être étroitement impliqué dans la préparation des cours et être encouragé à jouer un rôle actif dans l'enseignement. Ceci permettrait d'éviter les double emplois entre les programmes, et de s'appuyer sur le corps de formateurs à temps partiel du CNFPB dont la plupart sont des professionnels dans le secteur bancaire.

#### *E. L'assistance technique*

En vue d'assurer que la plus haute priorité est accordée à l'élaboration du programme de formation proposé aussi rapidement que possible, le projet de la Banque mondiale pourrait fournir une assistance technique étalée sur deux ans. Les objectifs globaux, les produits attendus et le niveau de l'expertise requise sont présentés dans la proposition de termes de référence dans l'Annexe IV. Le rôle exact de l'expert et l'organisation à laquelle il sera détaché n'ont pas encore été déterminés. Le Ministère des finances pourrait demander que l'expert soit rattaché à une de ses organisations (le CSC ou l'INSCAE)

## **VI. RESUME**

Le projet de la Banque mondiale a identifié des domaines qui ont grand besoin d'être améliorés à Madagascar, à savoir, les principes comptables, les normes de l'audit et les notes au bilan. L'ensemble de la profession comptable et d'audit a besoin d'un renforcement significatif afin de l'élever au niveau des normes internationales. On considère aussi la fourniture d'une assistance technique de longue durée, accompagnée d'une assistance à courte durée de la part des experts locaux ou expatriés.

Quelle que soit la manière dont le développement de la profession comptable et d'audit sera réalisée, les étapes intermédiaires suivantes revêtent une importance capitale pour atteindre les objectifs à long terme:

- L'établissement d'une organisation professionnelle viable et indépendante de la comptabilité et de l'audit (l'Ordre)
- L'amélioration des pratiques comptables par l'exigence (et par suite de l'application) selon laquelle les plans comptables promulgués (le PCGM 87 et le NPCB) servent de base à la comptabilité financière, à l'audit et à la préparation des rapports.
- L'élaboration de programmes d'enseignement pour les nouveaux comptables et auditeurs, et la formation continue pour les professionnels actuels, sur les questions générales et les questions spécifiques bancaires.
- La création d'un processus par lequel les plans comptables promulgués seront continuellement améliorés et évolueront pour y incorporer les normes internationales.
- L'adoption d'un programme pour élaborer, promulguer et faire appliquer les exigences concernant les notes au bilan (notes explicatives des états financiers).
- Identification de l'organisme responsable et l'établissement de procédures pour la préparation de normes d'audit formelles, qui incluent directement les plans comptables promulgués et les normes internationales concernées.

**LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES  
DANS LE CADRE DE LA MISSION D'ÉVALUATION**

**1. La Banque centrale**

Le Gouverneur  
Le Directeur général  
Mme Louissette Rahajarivony - Directrice du crédit

**2. La Commission de contrôle des banques et établissements financiers (CCBEF)**

M. Frédéric Rasamoely - Secrétaire général

**3. Les Banques primaires**

M. Désiré M Boarlaza - Directeur général adjoint de la BTM  
M. René Guignard - Directeur des opérations de la BMOI  
M. Henri Rajerison - Directeur général de la BTM  
M. Théodore Rapanoel - Directeur général adjoint de la BNI-Crédit Lyonnais  
M. Jocelyn Thomasse - Union Commercial Bank

**4. Cabinets comptables locaux**

Mme Liliane Raserijaona - Cabinet Ramaholimihaso  
M. Martin Rasonaivo - Cabinet Fivoarana  
M. Alain Y Rahobisoa - Cabinet Fivaorana  
Mme Sahondra Rasoarisoa - RINDRA  
M. Joseph Rakotoasimbola - RINDRA

**5. Cabinets comptables internationaux**

M. Jean-François Ladurelle - Guy Barbier & Associés (Arthur Andersen) Paris  
M. H Ghazarossian - Price Waterhouse Afrique (Paris)  
M. Vivien Lyng - Price Waterhouse Afrique

**6. Autres institutions**

Mme Nivonirina R Raveloarison - Ministère des finances  
(Direction Générale de la Coordination Financière - Division Audit)  
M. Flavian Tody - Directeur général INSCAE  
M. Gervais M Rakotorimanana - Directeur de l'administration et des finances,  
INSCAE  
M. Hubert Razafinjato - Secrétaire général CNFPB

**7. Représentants de la Banque mondiale**

M. Govindan Nair - Chef de la mission Leader & chef du groupe de travail  
M. Simon Gray - Economiste  
M. Colin A Lyle FCA - Analyste financier principal

**LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS**  
**Dans le cadre de la mission**

**1. Documentation de base**

Madagascar - Politiques financières pour une croissance diversifiée, choix pour une économie de marché - Rapport de la Banque mondiale No 9817-MAG en date du 16 mars 1992

Rapport d'évaluation - Le développement des institutions financières, projet d'assistance technique en date du 9 février 1993

Normes comptables internationales jusqu'au No 30 y compris

Normes de révision comptables

Madagascar: Mission d'audit et de comptabilité - Compte rendu de mission par Colin A Lyle FCA de la Banque mondiale en date du 23 juin 1992

Evaluation de l'efficacité des politiques et procédures de la CEM (Caisse d'épargne de Madagascar) - Rapport par Julia Philipp de PW Washington à l'USAID en date du 4 février 1993

**2. Rapports sur les états financiers des banques**

Banky Fampandrosoana ny Varotra (BFV):  
Rapport d'audit des comptes annuels de l'exercice 1991

Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra (BTM):  
Rapport relatif à l'audit des comptes de l'exercice 1991  
Point de la situation de la comptabilité au 30 juin 1992  
Revue du Budget 1992  
Rapport sur la BTM par Warren S Chase

Banque de Madagascar de l'Océan Indien (BMOI):  
Rapport Annuel 1991  
Audit des comptes au 31 décembre 1991 - Note de synthèse

BNI - Crédit Lyonnais Madagascar:  
Rapport Annuel 1991

**3. Lois, Ordonnances, Décrets et Arrêtés Ministérielles**

Loi sur les Sociétés 1867 amendée

Ordonnance No 88-005 Portant Réglementation Bancaire (Loi sur les banques de 1988)

Proposition d'Ordonnance relative à l'organisation des professions d'expert comptable et financier et de comptable agréé et à la restructuration de l'Ordre groupant les membres de ces professions

Proposition de décret relatif à la structure des examens conduisant au diplôme d'expert comptable et au diplôme de comptable agréé

Proposition d'arrêté interministériel relatif à la structure des examens conduisant au diplôme d'expert comptable et financier et au diplôme de comptable agréé

Proposition d'arrêté interministériel relatif aux dispositions transitoires déterminant les conditions nécessaires pour être admis comme expert comptable et financier stagiaire

Décret portant création du Conseil supérieur de la comptabilité en date du 13 juin 1989

Arrêté ministériel portant nomination des membres du Conseil supérieur de la comptabilité en date du 29 octobre 1990

Règlement intérieur du Conseil supérieur de la comptabilité

**4. Autre documentation**

Statuts du Centre national de formation de la profession bancaire

Proposition du nouveau Plan comptable bancaire

**Le Plan comptable bancaire français**

**Partie V - Etats financiers, audit et supervision - de la Loi sur les banques de l'Ile Maurice**

**La loi de la Côte d'Ivoire en date du 10 Septembre 1992, portant création de l'Ordre des experts comptables et des comptables agréés et organisation de ces professions**

APPENDICE III

**REPUBLIQUE DE MADAGASCAR  
PROJET D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LE  
DEVELOPPEMENT DES INSTITUTIONS FINANCIERES**

Proposition de termes de référence pour .....

Les termes de référence présentés ci-dessous couvrent l'assistance qui sera fournie au Ministère des finances par ..... pour une période de 24 mois à partir du ..... (date fixe ou approximative).

**Général**

1. Le projet a pour objet de faciliter l'investissement et la croissance des secteurs productifs de l'économie du pays en améliorant le fonctionnement du système financier. Le projet appuie les institutions financières clés et les marchés financiers à Madagascar en vue de renforcer la confiance du public, et de leur permettre de mobiliser l'épargne nécessaire à satisfaire les besoins du secteur privé pour financer les investissements. Plus spécifiquement, le projet vise à: (i) améliorer la capacité de la Banque centrale (BRCM) à formuler et appliquer une politique monétaire; (ii) améliorer la supervision de prudence au sein du secteur bancaire en renforçant la Commission de contrôle des banques et établissements financiers (CCBEF); et (iii) en faisant appliquer des normes d'audit, de comptabilité et de notes au bilan, qui reflètent les normes internationales.

2. Les exigences et les pratiques d'un pays en matière de comptabilité, d'audit et de notes au bilan, sont importantes pour les créditeurs, les actionnaires et les investisseurs potentiels. La principale faiblesse dans ce domaine à Madagascar a été depuis toujours le cadre comptable périmé défini par la loi et la mauvaise qualité et le manque de comptes-rendus et d'information sur les sociétés en général. Une composante importante du Projet en général sera celui présenté dans l'élément (iii) ci-dessus qui vise à apporter une assistance: (i) dans l'exécution du processus de réorganisation et de renforcement de la profession comptable, y compris la restructuration de l'Ordre des experts comptables et financiers et comptables agréés (l'Ordre), à la suite de l'adoption de textes réglementaires révisés; et (ii) mettre en place une organisation et une infrastructure appropriée de façon que le Conseil supérieur de la Comptabilité (CSC) - l'organisme responsable de superviser et/ou d'approuver l'application, et les modifications apportées aux normes nationales de comptabilité - puisse assumer ses responsabilités en ce qui concerne l'application générale à travers le pays du Plan comptable général de Madagascar de 1987 (PCGM-87) et de

passer en revue et d'améliorer d'une façon générale les normes comptables nationales. Conformément à l'article 2.2 du décret No 89-161 portant création du CSC, cet organisme a aussi l'obligation de donner son approbation préalable à toutes les règles, instructions et recommandations de nature comptable, proposées par toute autre entité nationale, publique ou privée. C'est pourquoi, tout plan comptable sectoriel proposé, tel que le nouveau plan comptable des banques et institutions financières (NPCB) soumis par la CCBEF, doit normalement recevoir l'approbation préalable du CSC. Compte tenu de ce fait, des liens étroits devront être établis entre le CSC et la CCBEF de façon que ce processus de consultation et d'approbation puisse se faire dans les meilleurs délais. En fait, le CSC devrait assumer, en étroite collaboration avec la CCBEF, la responsabilité permanente de revoir et remettre à jour le NPCB, en vue d'assurer qu'il se conforme, autant que possible aux normes comptables internationales présentes et futures des banques et institutions financières.

### Objectifs

3. La présente consultation poursuit deux objectifs. Premièrement on s'attend à ce qu'à la fin de la mission, il y aura à Madagascar un corps professionnel entièrement fonctionnel (l'Ordre des experts comptables et comptables agréés) qui aura: (i) établi et exécuté des mesures transitoires d'exception pour l'admission de membres dans le cadre des clauses de "grand-père" contenues dans les textes; (ii) établi son propre conseil de gouvernement (le Conseil de l'Ordre); (iii) établi les critères et procédures d'admission à l'Ordre de candidats malgaches et non malgaches ayant des qualifications professionnelles alternatives acceptables; (iv) préparé et fait circuler auprès de ses membres les règles internes des procédures y-compris toutes celles qui régissent les questions d'éthique (règlement intérieur); (v) établi et fait circuler parmi ses membres les normes initiales minimales acceptables d'audit (normes de diligence) et établi les procédures pour garantir leur application universelle, ainsi que leur révision et remise à jour à la lumière de l'expérience pratique et des tendances internationales au sein de la profession; et (vi) établi un budget annuel et trouvé des sources de financement adéquates parmi les adhérents pour assurer la pérennité de l'Ordre à Madagascar, en tant qu'entité dynamique toute dévouée au maintien des standards professionnels les plus élevés.

4. Parallèlement au premier objectif, à la fin de la période de la consultation, le CSC sera devenu une entité efficace, se consacrant à l'application la plus répandue du PCGM-87 à travers le pays. Une structure organisationnelle, avec l'accès à des sources de financement appropriées et courantes sera mise en place pour permettre au CSC de: (1) assumer ses responsabilités pour suivre l'application du PCGM-87 et l'utilisation qui sera faite des données financières que l'on peut tirer des comptes présentés; (ii) faire périodiquement ses recommandations pour des changements ou améliorations à la lumière tant de l'expérience pratique que de l'évolution des normes comptables internationales en général;

et (iii) remettre à jour les directives d'exécution (le Guide annoté) pour tenir compte de ces changements et améliorations. Des liens appropriés avec la CCBEF seront aussi en place pour faciliter le suivi de l'exécution du NPCB et approuver les propositions d'amélioration selon les circonstances.

### **Calendrier**

5. Le Consultant<sup>1</sup> devra se trouver à Madagascar le ..... 1994 et entrer immédiatement en contact avec la ou les personne(s) désignée(s) par l'Agence d'exécution comme étant directement responsable de coordonner cette partie du projet. Etant la personne principalement impliquée dans l'exécution des tâches associées à cette consultation, le Consultant sera directement sous l'autorité du coordinateur.

### **Ressources supplémentaires**

6. Un des facteurs clés de la réussite de cette consultation sera l'implication étendue et active des membres de la profession et en particulier du Président et des membres actuels de l'Ordre et des autres cadres professionnels qui travaillent dans les principales firmes en activité. Vu l'importance de leur apport, le Projet prendra à sa charge le coût de 36 hommes/mois de consultation locale de courte durée, qui sera recrutée parmi les nombreux cadres professionnels travaillant dans les firmes en activité, et pour aider le Consultant à accomplir certaines tâches spécifiques liées à sa mission. Le Consultant aura la charge de définir ces tâches et de faire approuver les termes de référence des consultations de courte durée par l'Agence d'exécution. On s'attend aussi à ce que le Consultant encourage la participation active de représentants: du Ministère des finances (probablement de la Direction générale de la coordination financière); de l'Institut national des sciences comptables et de l'administration des entreprises (INSCAE); de la Commission de contrôle des banques et établissements financiers (CCBEF); et du secteur bancaire primaire. De plus, le Projet prendra à sa charge le coûts d'un(e) secrétaire à plein temps pendant 24 mois ainsi que du mobilier et de l'équipement de bureau nécessaires et de la littérature technique et professionnelle, le tout jusqu'à concurrence de 35.000 dollars EU. L'Agence d'exécution fournira un espace de bureau approprié pour le Consultant et le ou la secrétaire, y compris une ligne téléphonique séparée. En outre, elle fournira les ressources nécessaires à couvrir le prix de la reproduction et de la diffusion des documents, les fournitures de bureau et toutes autres dépenses occasionnelles du bureau.

---

<sup>1</sup>Le terme "consultant" désigne indifféremment un homme ou une femme (NdT)

## Plan de travail

7. Dans le cadre de son offre, le Consultant définira un plan de travail général pour chacune des deux composantes de sa mission, et un calendrier provisoire pour son exécution. En préparant le plan de travail, le Consultant utilisera l'information recueillie durant la mission d'évaluation. Le consultant devra obtenir des copies des documents suivants et les étudier, avant de soumettre son offre:

- Le Rapport d'évaluation de la Banque mondiale
- Le rapport intitulé "Aide au renforcement de l'environnement bancaire en améliorant le cadre de la comptabilité et de l'audit en République de Madagascar"
- Le Plan comptable général malgache - 1987 et le Guide annoté qui l'accompagne
- Le Nouveau plan comptable bancaire
- ..... (détails des ordonnances, décrets, arrêtés, etc. relatifs à l'Ordre et aux examens et détails d'admission qui seront ajoutés une fois reçus par la Banque mondiale)
- Le décret No 89-161 portant création du CSC
- L'Ordonnance No 88-005 - la Loi sur les banques
- La Loi sur les sociétés du 24 juillet 1867, amendée
- Les normes comptables internationales telles que publiées par le Comité international des normes comptables
- Les normes internationales de l'audit telles que publiées par le Comité international de la pratique de l'audit.

Le choix du consultant sera fait en partie sur la validité de son plan de travail, et dès son arrivée à Madagascar, la première tâche sera de l'affiner et de le faire approuver par l'Agence d'exécution.

## Produits attendus

8. La mission produira un certain nombre de documents qui devront être présentés et approuvés comme suit:

- (a) par l'Agence d'exécution (avec copie à la Banque mondiale)
  - (i) Rapports d'avancement trimestriels
  - (ii) Un rapport d'exécution à la fin de la première période de 12 mois et un programme de travail pour les 12 mois qui suivent;

- (iii) Un rapport de fin de mission qui définit ce qui a été accompli et ce qui reste à faire pour assurer la continuité des activités tant de l'Ordre que du CSC.
- (b) par le Conseil de l'Ordre
  - (i) Tous les éléments identifiés parmi les textes réglementaires les plus récents conformes à ses attributions (il faut noter que ces éléments devront aussi être approuvés ou endossés par diverses entités du gouvernement tels qu'identifiées dans les textes); parmi ces éléments, revêtent une importance particulière: le Règlement intérieur, les normes d'audit (compte tenu du fait que la Banque mondiale accepte les normes internationales d'audit) et la procédure disciplinaire.
  - (ii) Une liste initiale des membres pour publication au Journal officiel (c'est à dire après l'admission de nouveaux membres à la suite de l'application de la clause de "grand'père");
  - (iii) Un budget annuel et des recommandations de financement (par exemple le niveau des cotisations).
- (c) Par le Conseil supérieur de la comptabilité
  - (i) La structure organisationnelle du secrétariat du CSC;
  - (ii) Un plan pour garantir l'application générale et la remise à jour régulière du PCGM-87 et du Guide annoté à travers toute la République malgache;
  - (iii) Des propositions pour l'utilisation rationnelle de l'information provenant des comptes dans des domaines tels que la préparation de statistiques économiques nationales et sectorielles;
  - (iv) Les procédures de concertation entre le CSC et la CCBEF sur toutes les questions comptables concernant les banques et les institutions financières et l'approbation de toute modification ultérieure;

- (iv) Les procédures de concertation entre le CSC et l'Ordre d'une part et les institutions d'enseignement qui ont été désignées comme étant chargées de dispenser l'enseignement technique nécessaire en comptabilité et autres sujets liés à l'admission comme membre de l'Ordre d'autre part.

(La liste qui suit est donnée à titre d'indication et devra être affinée à la lumière tant des textes officiels relatifs à la profession qu'à l'évolution du travail).

### **Rapports**

9. Tout au long de sa mission, le Consultant rencontrera régulièrement l'Agence d'exécution et soumettra un rapport sur les progrès accomplis, les problèmes posés et les solutions proposées. Les dates et la fréquence de ces rencontres seront décidées en accord avec l'Agence d'exécution mais doivent normalement avoir lieu au moins tous les trois mois. A la fin des 12 premiers mois, un rapport général des réalisations sera présenté, avec un programme de travail pour les 12 mois à venir. A la fin de sa mission, le Consultant soumettra un rapport complet d'exécution, avec un programme pour les activités courantes tant de l'Ordre que du CSC, y compris les besoins en ressources, le niveau de la contribution des membres et les autres sources de financement. Les copies de tous ces rapports seront envoyées à la Banque mondiale.

### **Qualifications du Consultant**

10. Le Consultant choisi pour cette mission sera un comptable qualifié avec au moins dix ans d'expérience pratique dans la profession, dont une partie significative dans les pays en voie de développement, de préférence en Afrique. Il (elle) aura: une connaissance approfondie du travail d'une entité professionnelle comptable établie; une bonne compréhension de la profession comptable française; une connaissance intime des normes internationales de la comptabilité et des normes internationales de l'audit; une solide connaissance des pratiques comptables françaises; une aptitude prouvée de communiquer de façon claire et concise à la fois oralement et par écrit. De plus le Consultant parlera et écrira couramment le français et possèdera une aptitude démontrée à organiser et superviser les services qui seront fournis par les consultants à court terme recrutés dans la profession et autres entités locales, afin d'assurer qu'ils consacrent tous leurs efforts à l'accomplissement des objectifs de leur mission.

**Détails administratifs de la mission**

Le financement du projet prévoit l'acquisition d'une berline qui sera mise à la disposition du Consultant pendant toute la durée de sa mission. Cependant, tous les autres arrangements logistiques personnels pour l'exécution de son contrat, avant son arrivée et tout au long de son séjour à Madagascar sont la responsabilité du Consultant.

**REPUBLIQUE DE MADAGASCAR  
PROJET D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LE  
DEVELOPPEMENT DES INSTITUTIONS FINANCIERES**

Proposition de termes de référence pour .....

Les termes de référence présentés ci-dessous couvrent l'assistance qui sera fournie par l'entremise du Ministère des finances à l'Institut national des sciences comptables et de l'administration des entreprises - INSCAE (l'agence d'exécution), en association avec le Centre national de formation de la profession bancaire - CNFPB, par ..... pour une période de six mois à partir du ..... (date fixe ou approximative).

**Général**

1. Le projet a pour objet de faciliter l'investissement et la croissance des secteurs productifs de l'économie du pays en améliorant le fonctionnement du système financier. Le projet appuie les institutions financières clés et les marchés financiers à Madagascar en vue de renforcer la confiance du public, et de leur permettre de mobiliser l'épargne nécessaire à satisfaire les besoins du secteur privé pour financer les investissements. Plus spécifiquement, le projet vise à: (i) améliorer la capacité de la Banque centrale (BRCM) à formuler et mener une politique monétaire; (ii) améliorer la supervision de prudence au sein du secteur bancaire en renforçant la Commission de contrôle des banques et établissements financiers (CCBEF); et (iii) en faisant appliquer des normes d'audit, de comptabilité et de notes au bilan, qui reflètent les normes internationales.

2. La qualité de la comptabilité et des notes au bilan des banques et des institutions financières dans un pays sont tout aussi importantes pour les directeurs, les actionnaires, l'autorité de supervision et les investisseurs potentiels. La principale faiblesse dans ce domaine à Madagascar a depuis toujours été le cadre comptable périmé défini par la loi et la mauvaise qualité et le manque de comptes-rendus et d'information sur les banques et institutions financières en général et une supervision de prudence défectueuse. A la lumière du besoin ressenti de renforcer l'environnement bancaire, un élément important du projet, et contenu dans l'élément (iii) sera de fournir une assistance à l'élaboration d'un programme de formation, spécifiquement destiné au personnel bancaire et autres cadres professionnels qui possèdent déjà une solide compréhension de base en comptabilité et préparation de rapports financiers. Le programme sera conçu en vue de: (i) élever les connaissances des participants et leur compréhension de la notion de risque telle qu'elle

s'applique aux opérations bancaires et des exigences de prudence et des ratios nécessaires en vue d'assurer le bien-être d'une institution financière; (ii) étendre leur connaissance des éléments spécifiques à la comptabilité des banques et des institutions financières et des comptes rendus d'information bancaire; (iii) leur faire acquérir une compréhension détaillée des exigences du nouveau Plan comptable bancaire -NPCB; et (iv) acquérir une compréhension solide des normes internationales de comptabilité et d'audit qui s'appliquent aux banques et institutions financières.

3. L'INSCAE a été créé à l'origine dans le contexte d'un projet financé par l'Association pour le développement international (ADI) visant à identifier les besoins en matière de législation et de formation pour la profession comptable à Madagascar. Ses activités courantes et son développement sont actuellement financées dans le cadre du Projet de formation à la comptabilité et à la gestion (Cr. 1661-MAG) et qui offre une formation aux étudiants jusqu'au niveau de technicien comptable.

4. Au 1er février 1991, le secteur bancaire primaire de Madagascar, avec la Banque centrale, a officiellement ouvert son propre établissement de formation appelé le Centre national de formation de la profession bancaire (CNFPB). Depuis cette date, le CNFPB a préparé et dispensé des cours de formation à temps partiel pour le personnel bancaire (y compris des cours par correspondance pour des participants qui vivent et travaillent en dehors de Tananarive) depuis le brevet d'exécution (niveau secrétariat) jusqu'au brevet de maîtrise (premier niveau de supervision). (Les cours ne sont dispensés que pendant l'année académique standard). Le CNFPB a reçu à cette fin un certain financement du Fonds européen de développement FED et qui a été utilisé pour aménager et meubler les bureaux du secrétariat et fournir une certaine quantité de matériel de formation et de la documentation technique de base.

### Objectifs

5. A la fin de la consultation, on s'attend à ce que l'INSCAE, en association avec le CNFPB ait préparé et soit en mesure de dispenser un programme de formation sur une base étendue, qui couvrira les domaines spécifiques spécifiés ci-dessus, à des employés du secteur primaire et de la Banque centrale ainsi qu'aux personnes responsables de la supervision réglementaire et de l'audit externe des banques. Comme une proportion importante des futurs participants à un tel programme de formation seront vraisemblablement basés à Antananarivo, au début, le cours sera à temps partiel et structuré pour être dispensé oralement avec une documentation annexe détaillée que les participants pourront conserver. S'il s'avérait nécessaire d'étendre l'accès au cours à des participants vivant et travaillant en dehors d'Antananarivo, une version par correspondance pourra être préparée ultérieurement. Une telle action ne fait pas partie des tâches actuelles. Outre ce qui précède, un processus de révision et de remise à jour régulière du

cours sera mis en place à la fin de la période de la consultation. Ceci garantira que l'on tiendra le plus grand compte des nouvelles initiatives et améliorations dans les opérations bancaires, ainsi que des commentaires et suggestions faites par les participants aux cours et par leurs employeurs.

### **Calendrier et durée**

6. On s'attend à ce que la mission du Consultant<sup>2</sup> dure un total de six mois étalés sur une période de 24 mois. Il importe qu'une quantité maximale de ce temps soit passé à Madagascar à travailler avec l'INSCAE et les cadres professionnels désignés pour préparer et dispenser le programme de formation. En outre, le Consultant devra consulter étroitement le secteur bancaire primaire, la Banque centrale, l'autorité de supervision du secteur bancaire (la commission de supervision), pour identifier les domaines spécifiques dans lesquels la compréhension du personnel des opérations bancaires et de la comptabilité est particulièrement faible. En principe, au moins un tiers du temps prévu devrait être consacré au développement initial du cours, afin de pouvoir le mettre à l'essai pendant l'année académique 1994/1995. Par la suite, le Consultant se rendra périodiquement à Madagascar pour suivre l'exécution du programme. Un tel suivi comprendra une participation active à l'enseignement des cours et l'introduction dans les cours des modifications qui pourraient sembler nécessaires. Le Consultant organisera aussi des sessions avec les responsables de la formation, pour examiner la manière d'améliorer l'enseignement des cours en général et de documenter les progrès des participants.

### **Ressources additionnelles**

7. Travaillant en étroite collaboration avec l'INSCAE, le Consultant pourra utiliser ses locaux et d'autres installations et recevra l'appui de son secrétariat. Le financement du projet prévoit quelque 8.000 dollars pour l'acquisition d'ouvrages techniques en appui au cours. Toutes les autres dépenses, y compris les télécommunications, la reproduction des documents et l'impression du matériel d'enseignement seront à la charge de l'INSCAE et mis au compte des frais de la scolarité.

### **Plan de travail**

8. Dans le cadre de son offre, le Consultant définira un plan de travail général pour sa

---

<sup>2</sup>Le terme "consultant" désigne indifféremment un homme ou une femme (NdT)

anticipée du CNFPB, la formation des formateurs et le suivi de l'exécution, ainsi que le calendrier prévu. Pour la préparation du plan de travail, le consultant devra obtenir des copies des documents suivants et les étudier, avant de soumettre son offre:

- Le Rapport d'évaluation de la Banque mondiale
- Le rapport intitulé "Aide au renforcement de l'environnement bancaire en améliorant le cadre de la comptabilité et de l'audit en République de Madagascar"
- Le Nouveau plan comptable bancaire
- L'Ordonnance No 88-005 - la Loi sur les banques
- Des copies de comptes bancaires récemment publiés
- Le matériel des cours sur les questions bancaires de l'INSCAE et du CNFPB
- Les normes comptables internationales telles que publiées par le Comité international des normes comptables
- Les normes internationales de l'audit telles que publiées par le Comité international de la pratique de l'audit.

Le choix du consultant sera fait en partie sur la validité de son plan de travail, et dès son arrivée à Madagascar, la première tâche sera de l'affiner et de le faire approuver par l'Agence d'exécution et le NCFPB.

### **Produits attendus**

9. La mission fournira les produits suivants, et qui seront tous en français:

- (i) Un programme pour 30 cours de 4 heures (un par semaine académique) pour être enseigné oralement, avec des notes de cours détaillées que les étudiants pourront garder; les cours inclueront des tests périodiques par écrit afin d'évaluer les progrès des étudiants dans chaque matière enseignée et le degré global de compétence atteint à la fin du cours.
- (ii) Un programme de familiarisation avec le cours pour le personnel de la formation;
- (iii) A la fin du programme des cours de la première année, une évaluation de ses points forts et des points faibles, avec des propositions de révisions à faire dans le programme de l'année suivante;
- (iv) A la fin de la mission, un rapport décrivant les réalisations et soulignant le processus continu qui sera en place pour réviser et remettre à jour le programme du cours et le matériel concerné.

programme du cours et le matériel concerné.

les éléments (i) et (ii) seront tout d'abord rédigés sous forme préliminaire pour les examiner avec l'Agence d'exécution et l'INSCAE. Ils seront alors finalisés pour pouvoir être introduits à temps pour l'année académique 1994/1995. Si, après discussions avec les parties concernées, le Consultant pense que limiter la présentation des cours à la période de l'année académique porterait préjudice à la bonne exécution du programme de formation, un calendrier alternatif sera proposé.

### **Qualifications du Consultant**

10. Le Consultant sélectionné pour cette mission aura des qualifications bancaires reconnues et au moins dix ans d'expérience pratique, dont une partie, probablement dans un département d'inspection et/ou d'audit interne. En outre, il (elle) parlera et écrira couramment le français et aura une expérience certaine dans la préparation et l'enseignement de cours sur les opérations bancaires, de préférence dans un environnement bancaire français. Une bonne compréhension des normes internationales de comptabilité et d'audit, et particulièrement en ce qu'elles affectent les banques et institutions financières sera un élément clé dans l'aptitude du Consultant à élaborer un programme de cours qui soit bien centré sur les domaines primaires et les faiblesses identifiées.

### **Détails administratifs de la mission**

11. Le consultant sera pleinement responsable de tous les arrangements logistiques personnels pour l'exécution de sa mission.