



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 23
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU
PROCESSUS DE GESTION FISCALE DE LA BANQUE
MALIENNE DE SOLIDARITE (BMS.SA) : CAS DE L'ITS, DE
LA TAF ET DE L'IRF**

Présenté par :

Rokia Titien SANOGO

Dirigé par :

Abou WELE

Expert Comptable
Directeur Associé du cabinet CECA

Avril 2013

Dédicaces

Je dédie ce mémoire :

à mon père et ma mère pour les sacrifices consentis à tous égards.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Ce travail est le fruit de l'effort de plusieurs personnes et c'est pourquoi, je tiens à les adresser les remerciements sincères :

- mon père M. Salikou SANOGO, pour tous les investissements ;
- ma mère Mariam SANOGO, pour tous les efforts et les sacrifices consentis ;
- mon Directeur de mémoire M. WELE, Expert Comptable, pour son encadrement ;
- M. Moussa YAZI, le Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour sa disponibilité et les conseils ;
- tout le personnel et le corps professoral du CESAG, pour la qualité des services,
- M. Babaly BAH, le Président Directeur Général de la BMS. SA, pour m'avoir acceptée dans sa structure ;
- tout le personnel de la BMS.SA particulièrement M. Harouna Maïga, pour son soutien ;
- M. Oumar F. DEMBELE, Directeur Adjoint de l'administration des biens et du patrimoine de la BCEAO (siège), pour ses appuis ;
- M. Aboubacar BOIRE, pour son soutien ;
- la famille SANOGO à Dakar, pour le soutien ;
- le cabinet de fiscalité ABT, pour les conseils ;
- le cabinet de fiscalité Filling Dembélé, pour les conseils ;
- tous mes oncles, tantes, frères et sœurs, pour leur accompagnement ;
- tous mes camarades de la 23^{ème} promotion du DESS Audit & Contrôle de Gestion du CESAG, pour la franche collaboration ;
- tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce travail, et qu'ils retrouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Sigles et Abréviations

AMF : Autorité des Marchés Financiers.

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

BMS.SA : Banque Malienne de Solidarité.

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

COSO: Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission.

DFC : Direction Financière et Comptable.

DGE : Direction des Grandes Entreprises.

DGI : Direction Générale des Impôts.

DMGRH : Direction des Moyens Généraux et des Ressources Humaines.

ECSFP : Examen Contradictoire de la Situation Fiscale Personnelle.

FCFA : Franc de la Communauté Financière d'Afrique.

INPS : Institut National de Prévoyance Sociale.

IRC : Impôt sur les revenus des Cessions.

IRF : Impôt sur les revenus fonciers.

ISO : International Standard Organisation.

ITS : Impôt sur les Traitements et Salaires.

LPF : Livre de Procédures Fiscales.

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

SFD : Systèmes Financiers Décentralisés.

SNLP : Stratégie Nationale de Lutte contre la Pauvreté.

TAF : Taxe sur les Activités Financières.

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

Liste des figures et tableaux

1 Figures

Figure n°1 un processus.....	10
Figure n°2 description de la mise en œuvre ou du fonctionnement d'un contrôle interne.....	30
Figure n°3 matrice des risques	34
Figure n°4 modèle d'analyse	39

2 Tableaux

Tableau n°1 les différents niveaux de gestion du risque fiscal	11
Tableau n°2 les barèmes et taux	60
Tableau n°3 test de conformité sur le traitement comptable et financier de l'ITS.....	65
Tableau n°4 test de conformité sur le traitement comptable et financier de la TAF.....	66
Tableau n°5 test de conformité sur le traitement comptable et financier de l'IRF.....	67
Tableau n°6 test de conformité sur les déclarations fiscales de l'ITS.....	68
Tableau n°7 test de conformité sur les déclarations fiscales de la TAF.....	69
Tableau n°8 test de conformité sur les déclarations fiscales de l'IRF.....	70
Tableau n°9 test de conformité relatif au paiement de l'ITS.....	71
Tableau n°10 test de conformité relatif au paiement de la TAF.....	72
Tableau n°11 test de conformité relatif au paiement de l'IRF.....	73
Tableau n°12 test de permanence sur l'ITS.....	74
Tableau n°13 test de permanence sur la TAF.....	75
Tableau n°14 test de permanence sur l'IRF.....	76
Tableau n°15 critère d'évaluation.....	79
Tableau n°16 résultat de l'évaluation du dispositif du sous processus de traitement des informations comptables et financières.....	80
Tableau n°17 résultat de l'évaluation du dispositif du sous processus de déclaration des impôts	83
Tableau n°18 résultat de l'évaluation du dispositif du sous processus de paiement des impôts.....	85
Tableau n°19 : plan d'action de maîtrise des risques	86

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Sigles et Abréviations.....	iii
Liste des figures et tableaux	iv
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale.....	6
Introduction	7
Chapitre 1 : Risques opérationnels du processus de gestion fiscale.....	8
1.1 Présentation du processus de gestion fiscale	9
1.1.1 Le processus	9
1.1.2 Objectifs du processus de gestion fiscale	10
1.1.3 Eléments constitutifs du processus de gestion fiscale	10
1.1.4 Organisation du processus de gestion fiscale	17
1.2. Les risques opérationnels de la gestion fiscale.....	21
1.2.1 Définition du risque.....	21
1.2.2 Risque opérationnel.....	21
1.2.3 La typologie des risques	22
1.2.3.1 Les risques selon la nature.....	22
1.2.3.2 Les risques selon le niveau	23
1.2.3.3 Les risques selon les activités.....	24
Chapitre 2 : Démarche de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale....	26
2.1. Le contrôle interne du processus de gestion fiscale	27
2.1.1. Définition du contrôle interne.	27
2.1.2. Les objectifs du contrôle interne.	27
2.1.3 Les procédures applicables dans le cadre d'un bon contrôle interne.....	28
2.2. La démarche de maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion fiscale.	30
2.2.1 Les différentes étapes de la maîtrise des risques.	31
2.2.1.1 Identification des risques opérationnels du processus de gestion fiscale	31
.....	31
2.2.1.2 Analyse des risques identifiés.	32

2.2.1.3 Evaluation des risques	33
2.2.1.4 Hiérarchisation des risques.....	33
2.2.1.5 Cartographie des risques.....	35
2.2.2 Les stratégies de traitement	36
2.2.3 Planification et mise en œuvre des stratégies	37
3.1. Modèles d'analyse.....	38
3.2. Outils et techniques de collecte de données	40
3.2.1. Echantillonnages ou sondages statistiques	40
3.2.2. L'analyse documentaire	41
3.2.3. L'entretien (interview)	41
3.2.4. La narration	42
3.2.5. L'observation.....	42
3.2.6. Le questionnaire de contrôle interne	42
3.2.7. La grille de séparation des tâches.....	43
3.2.8. Test d'existence.....	43
3.2.9 Tableau des risques (forces et faiblesses).....	43
Conclusion de la première partie.....	45
DEUXIEME PARTIE : cadre pratique de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale.....	46
Introduction	47
Chapitre 4 : Présentation générale de l'entreprise	48
4.1 Missions	48
4.2 Population cible.....	49
4.3 Capital social	50
4.4 Organisation et fonctionnement de la BMS.SA	50
4.5. Présentation des directions de la banque	50
4.5.1 Direction Commerciale et des Relations Clientèle.....	50
4.5.2 Direction Financière et Comptable.....	51
4.6.3 Direction des Operations	52
4.6.4 Direction Moyens Généraux et des Ressources Humaines	55
4.6.6 Direction des Engagements	57
Chapitre 5 : Processus de gestion fiscale de la BMS SA	58
5.1. Objectif du processus de gestion fiscale.....	58

5.2. Organisation fiscale de l'entreprise	58
5.3. Composantes du processus de la gestion fiscale	58
5.3.1 Processus de gestion courante des informations fiscales effectuée par les services de la Banque.....	59
5.3.2 Processus d'établissement des documents d'accompagnement	61
5.3.3 Processus de déclaration fiscale	62
5.3.4 Processus de paiement des acomptes et liquidation des sommes dues.....	62
Chapitre6 : Maîtrise des risques et recommandations.....	64
6.1. Tests de procédures sur le dispositif de maîtrise des risques fiscaux de la BMS.SA.....	64
6.1.1. Test de conformité.....	64
6.1.2 Le test de permanence	73
6.2 Evaluation et analyse du dispositif de maîtrise des risques.....	76
6.2.1 Appréciation du contrôle interne du processus de gestion fiscale.....	77
6.2.2 Résultat de l'évaluation et de l'analyse du dispositif de contrôle interne et des risques identifiés	78
6.3 Plan d'action de maîtrise des risques.....	86
6.4 Les recommandations.....	87
6.4.1 Recommandation relative au management du processus de gestion fiscale.....	88
6.4.2 Recommandation relative au processus de management de la comptabilité.....	88
6.4.3 Recommandation à l'endroit de la direction générale.....	88
Conclusion de la deuxième partie	90
Conclusion générale.....	91
Annexes.....	93
Bibliographie.....	116

Introduction générale

Pendant longtemps, l'impôt avait un caractère uniquement administratif, c'est à dire la seule préoccupation de l'administration en vue de couvrir les dépenses publiques. La notion d'impôt, de même que son usage, a évolué dans le temps. C'est ainsi que les impôts directs ou indirects, qu'ils émanent de quelque niveau de pouvoir que ce soit, sont devenus, au fil du temps, de plus en plus complexes. Sans compter qu'ils font l'objet de modifications législatives répétées, et parfois d'interprétations souvent délicates ou changeantes de la part des cours et tribunaux qui créent des incertitudes dans la gestion des entreprises.

Aussi, le droit fiscal, complexe et évoluant rapidement dans le temps, est une contrainte pour l'entreprise qui lui impose le respect de ses dispositions pour minimiser ses dettes vis-à-vis de l'Etat. Ce qui implique la nécessité de l'audit dans ce domaine. Et l'audit touche aujourd'hui l'ensemble des secteurs de l'entreprise dont le plus ancien est l'audit comptable et financier. Le domaine fiscal est l'un de ces secteurs qui constitue une notion étendue devant être appréhendée et contrôlée pour une meilleure efficacité de l'entreprise.

Ainsi, la fiscalité devient une des préoccupations majeures des entreprises. Cela justifie qu'elles doivent formaliser leur politique à la matière pour disposer d'informations fiables, utiles et à temps, en vue de mettre en place un plan stratégique et opérationnel pour la prise des décisions pertinentes permettant d'assurer la continuité de son exploitation.

A cet effet, la gestion des risques fiscaux fera partie désormais des domaines clefs de gestion des entreprises. Et permettra aux dirigeants de recueillir des informations non seulement sur la nature et l'étendue du risque fiscal encouru par l'entreprise, mais aussi sur l'aptitude de celle-ci à utiliser la fiscalité au mieux de ses intérêts.

Dès lors, la fiscalité est devenue un domaine significatif qui impacte la performance et l'image de l'entreprise vis-à-vis des tiers. Ainsi la gestion des risques fiscaux devient de plus en plus importante au même titre que les autres processus (finances et comptabilité, production, marketing...).

Compte tenu des liens étroits qui existent entre la comptabilité et la fiscalité, beaucoup de banques préfèrent externaliser leur gestion fiscale (un cabinet fiscal) afin de mieux gérer les divergences entre les principes comptables et le droit fiscal. Il se trouve que les banques, en se focalisant sur ces conseillers fiscaux, ne recrutent pas de spécialistes du domaine, ce qui se traduit par l'absence d'un système d'autocontrôle.

Le travail du conseil fiscal n'étant pas exhaustif, du fait que l'information recueillie peut ne pas être fiable ou complète, l'entreprise peut se trouver exposée à d'énormes risques. Ce qui peut être favorable ou défavorable.

Dans cette optique, la mise en place d'une gestion du risque fiscal et d'un contrôle interne fondée sur une approche par les risques est un investissement certes important, mais qui ne garantit pas probablement un retour sur l'investissement. Dans son témoignage sur la gestion du risque fiscal présenté dans le cadre de l'enquête annuelle d'Ernest & Young France « radiographie de la fonction fiscale en entreprise (2005) », Frédéric Rock, directeur fiscal chez Air France, déclare : « un risque fiscal non encadré altère la viabilité d'une opération. La fiscalité est plus flexible si elle est anticipée et la maîtrise fiscale peut être porteuse des solutions efficaces».

Ainsi, une meilleure gestion interne des risques fiscaux nous paraît moins coûteuse que des prestations externes. Il sera plus judicieux de développer des compétences internes pour s'occuper de cette gestion ; toute chose qui permettra à l'entreprise de développer une culture de gestion des risques liés au processus de gestion fiscale mais aussi de maîtriser la législation fiscale.

A cet égard, les objectifs de développement des pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont motivé la mise en place de plusieurs initiatives de développement tant au niveau des Etats pris individuellement qu'au niveau sous régional. De nombreuses études ont constaté que dans l'espace UEMOA, la majeure partie de la population, notamment les couches démunies, n'ont pas accès aux services financiers du système bancaire classique.

Face à ce constat alarmant, les autorités maliennes se sont préoccupées de l'accès des couches défavorisées de la population aux services financiers et aux facteurs de production. C'est dans cette optique que la banque malienne de solidarité(BMS.SA) fut créée en 2002 pour faciliter l'accès de cette couche marginalisée à ces dits services, à travers ses concours financiers aux petites et moyennes entreprises(PME).

C'est pour permettre à la banque d'atteindre cet objectif, qu'elle a été exonérée de beaucoup d'impôts et taxes dès sa création. Du fait de cette exonération, la BMS.SA cours le risque de

ne pas appréhender les textes fiscaux et de ne pas maîtriser son processus de gestion fiscale. Alors que l'exonération ne dispense pas la Banque de ses obligations de contribuable.

Alors, la non maîtrise de ces risques opérationnels liés au processus fiscal pourrait avoir un impact sur sa performance. Ce qui pourrait l'exposer à des redressements fiscaux répétitifs, des litiges avec l'Etat, et engendre des coûts énormes.

Ainsi, la non maîtrise des risques fiscaux peut découler de plusieurs causes parmi lesquelles nous pouvons citer :

- la défaillance du système de contrôle interne,
- la méconnaissance des textes et principes fiscaux,
- la mauvaise interprétation du code des impôts,
- l'insuffisance de moyens et un manque de culture de gestion des risques fiscaux.

Ce qui peut exposer l'entreprise à des risques financiers, patrimoniaux, juridiques.

Pour résoudre ces problèmes, nous envisageons les solutions ci-dessous, pour l'identification et la maîtrise des risques fiscaux :

- concevoir et mettre en place un manuel de procédure de gestion fiscale;
- formaliser le processus de gestion du risque fiscal;
- mettre à la disposition des responsables concernés les ressources humaines et/ou financières suffisantes pour la gestion fiscale ;
- concerter et communiquer sur la gestion fiscale;
- former permanemment le personnel aux principes fiscaux ;
- maîtriser les risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale.

Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale comme solution. Elle permettra d'améliorer la gestion des risques fiscaux par les mesures correctrices qu'elle peut suggérer. A ce titre, elle apportera des informations sur l'existence du risque et son ampleur afin de mettre en place des mesures préventives pour une bonne maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale.

La question de recherche principale que nous nous posons pour circonscrire le champ de notre étude est de savoir dans quelle mesure les risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de la BMS SA : cas de l'impôt traitements et salaires(ITS),la taxe sur les activités financières et de l'impôt sur les revenus fonciers (IRF) sont-ils maîtrisés?

Il s'agit spécifiquement de savoir :

- qu'est-ce qu'un risque opérationnel du processus de gestion fiscale ?
- quels sont les démarches de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale ?
- quels sont les méthodes à adopter pour analyser et évaluer le dispositif mis en place pour la gestion du processus de gestion fiscale ?
- quel est le processus de gestion fiscale de la Banque?
- quel est le niveau d'efficacité de son dispositif de contrôle interne pour la maîtrise des risques liés aux processus de gestion fiscale?
- comment renforcer les dispositifs du contrôle interne pour diminuer le degré de survenance des risques afin d'améliorer l'efficacité de la gestion fiscale ?

C'est cette dynamique de réflexions, de comment faire pour maîtriser et optimiser la gestion des risques fiscaux, qui a motivé le choix de ce thème intitulé « la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de la BMS.SA.

L'objectif principal de cette étude consiste à contribuer à la maîtrise du dispositif mis en place pour optimiser et maîtriser les risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale.

Ainsi, les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- définir la notion de risque opérationnel lié processus de gestion fiscale ;
- déterminer la démarche de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale ;
- adopter une méthode pour analyser et évaluer le dispositif mis en place pour la gestion fiscale.
- Procéder à la prise de connaissance et analyser le processus de gestion fiscale de la banque ;
- apprécier l'efficacité du dispositif du contrôle interne ;

- mettre en place des mesures de prévention permettant de diminuer le degré de survenance des risques fiscaux et d'améliorer l'efficacité de la gestion fiscale ;
- faire des recommandations et des propositions.

Cette étude nous paraît importante pour la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale d'une entreprise. A cet effet, elle pourrait contribuer à rendre performante la gestion fiscale de l'entreprise tout en lui permettant de réaliser plus d'économie d'impôt et soigner son image vis-à-vis des parties prenantes.

Elle est une occasion pour nous de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (C.E.S.A.G.) et d'approfondir nos connaissances dans le domaine de l'audit et de la gestion fiscale.

Ainsi, notre étude est structurée en deux grandes parties :

- la première partie traitera le cadre théorique ou revue de littérature qui nous permettra de mieux cerner l'aspect théorique des risques liés aux processus de gestion fiscale, la démarche de maîtrise de ces risques, ainsi que le modèle d'analyse, les outils et techniques de collecte de données ;
- la seconde partie portera sur les aspects pratiques. Dans cette partie, nous allons présenter l'entreprise, analyser le processus de gestion fiscale afin de maîtriser les risques et faire des recommandations.

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale.

Introduction

L'environnement économique et financier devient de plus en plus une source de risque du fait que le risque opérationnel qui était souvent ignoré ou géré de manière fragmentée, ne l'est plus de nos jours.

La gestion du risque opérationnel est née dans le secteur industriel et s'est imposée au secteur financier suite aux pertes causées par les dysfonctionnements du contrôle interne. Le comité de Bâle II inclut depuis 2004 le risque opérationnel dans le calcul des fonds propres réglementaires. De plus, sous la pression de la réglementation bancaire, les établissements financiers ont mis en place des dispositifs de « gestion active » du risque opérationnel.

Ainsi ces dispositifs peuvent être réutilisés et servir de support à une véritable démarche d'amélioration de la performance. Mais ils ne garantissent pas la maîtrise des risques qui viserait alors à maîtriser et à évaluer les dispositifs de management des risques du processus de gestion fiscale sur une échelle.

Nous savons que la fiscalité constitue, un élément de coûts pour l'entreprise, du fait qu'elle est considérée comme un facteur déterminant la qualité, la concurrence et la compétitivité. Pour cela, l'entreprise doit mettre en place des dispositifs efficaces et efficients pour une bonne maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale.

Pour une meilleure assimilation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale, nous avons consacré cette partie à la revue de littérature qui comporte trois chapitres :

- le premier chapitre porte sur les risques opérationnels du processus de gestion fiscale ;
- le deuxième sur la démarche de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale ;
- le dernier présentera la méthodologie de l'étude.

Chapitre 1 : Risques opérationnels du processus de gestion fiscale

Dans un monde ultra concurrentiel, où l'environnement économique et politique ne sont pas stables, les entreprises se trouvent exposées à d'énormes risques. Ces risques peuvent être d'origine externe ou interne, et peuvent être classés en fonction de leur nature, de leur niveau et des activités de l'entreprise.

En effet, pour assurer la continuité d'exploitation et être compétitives sur un marché concurrentiel, les entreprises doivent se doter des moyens efficaces et efficients pour maîtriser les risques et créer de la valeur ajoutée dans tous les processus de soutiens et d'activités, notamment le processus de gestion fiscale.

La fiscalité renvoie à l'impôt qui est une prestation pécuniaire des personnes physiques et morales, requise par la puissance publique à titre définitif et sans contrepartie dans le but d'assurer la couverture des charges publiques (GONTHIR. & al, 2005 :10).

Ainsi la fiscalité est un domaine de risques significatifs en raison de l'évolution des lois fiscales, du caractère définitif de l'impôt et sans contrepartie déterminée. Les sources de risques fiscaux ainsi que les domaines de risques sont multiples.

Ces sources peuvent être d'origine externe (textes fiscaux, agents des impôts, divergences entre comptabilité et fiscalité) ou interne (liées aux personnes, aux procédures).

Les domaines de risques fiscaux sont aussi multiples, parmi lesquels nous pouvons citer, les risques de transactions, opérationnels, de situation, de management, comptables, compliance ou non-conformité à la loi, sectoriel. Dès lors chaque domaine de risques doit être pris en compte dans l'évaluation du profil de risque fiscal de l'entreprise.

Dans le cadre de notre étude qui est fondée sur les risques opérationnels, la non maîtrise de ces risques par l'entreprise peut menacer l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise et compromettre la continuité de l'exploitation.

Enfin, pour mieux assimiler les risques opérationnels du processus de gestion fiscale, nous allons décrire de façon théorique le processus de gestion fiscale à partir des impôts choisis dans le cadre de notre étude et la notion du risque opérationnel de la gestion fiscale.

1.1 Présentation du processus de gestion fiscale.

Les processus et les dispositifs sur lesquels reposent les organisations visent à orienter leurs activités. Selon la forme d'organisation, les processus peuvent représenter un ensemble de sous processus articulés les uns par rapport aux autres. Certains parlent d'activités et font des processus des ensembles d'activités. A cet effet, pour faciliter la compréhension du processus de gestion fiscale, nous allons définir d'abord le processus et ensuite la gestion fiscale de façon générale.

1.1.1 Le processus

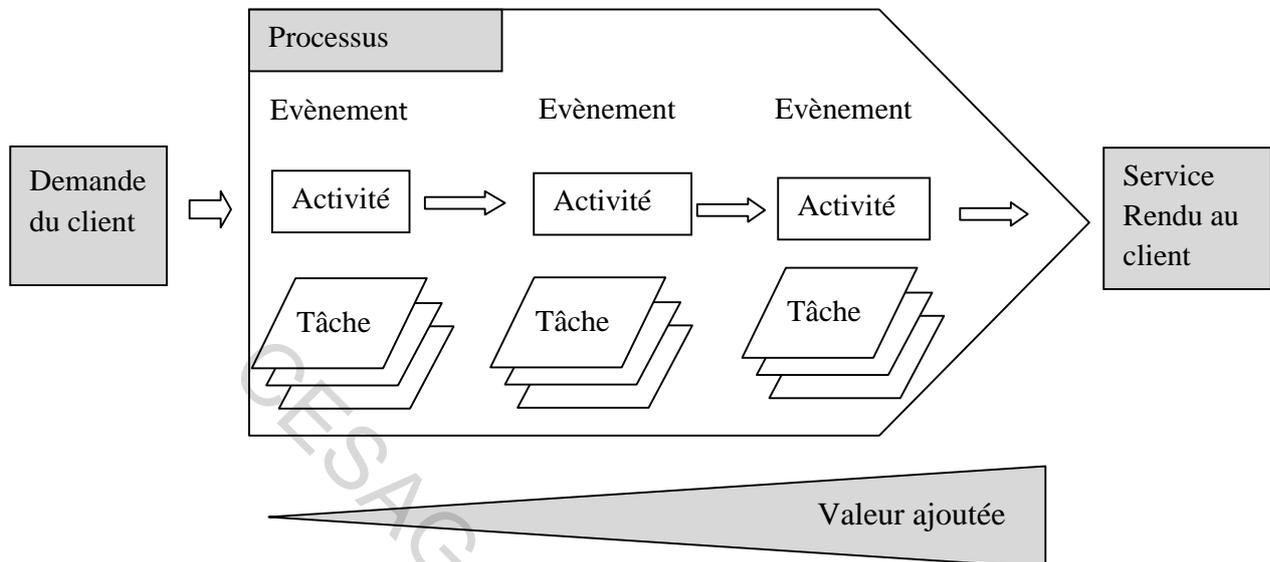
L'Afnor (in BECOUR & al, 2008 : 107), définit un processus comme « une suite d'activités qui ajoute de la valeur en produisant les résultats exigés à partir d'une grande variété d'entrants ».

Selon les normes ISO 9000, le processus est l'ensemble des activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Selon JIMENEZ & al (2008 :57), le processus est l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale.

A travers ces définitions nous pouvons dire que l'approche par les processus permet de décomposer chaque processus en activités ou en tâches, d'associer les évènements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé. La figure ci-après est une représentation simplifiée d'un processus.

Figure 1 : un processus



Source : CHRISTAN & al (2008 :57)

1.1.2 Objectifs du processus de gestion fiscale.

Le processus de gestion fiscale a pour objectif d'aider l'entreprise à maîtriser les coûts fiscaux et à réaliser des économies d'impôt, en lui permettant de retenir la solution la plus avantageuse pour chaque sous-processus (LEFEBRE, 2001 : 5). Pour atteindre ces objectifs les personnes en charge de la gestion fiscale dans l'entreprise doivent veiller à la bonne définition des bases imposables, au respect et à l'établissement correcte de toutes les déclarations. Ceci permettra d'éviter des pénalités coûteuses et la perte des avantages fiscaux dont l'entreprise pourra bénéficier et d'attirer inutilement l'attention de l'administration fiscale.

1.1.3 Eléments constitutifs du processus de gestion fiscale

Selon SERLOOTEN (2008 :25), la gestion fiscale est définie comme l'action de l'entreprise pour réduire sa charge fiscale en réalisant une économie supérieure aux risques qu'elle peut engendrer.

Ainsi, l'entreprise doit se situer sur l'échelle de la maturité de gestion du risque fiscal. Pour cela il serait important dans un premier temps de se fixer des objectifs et de se donner les

moyens pour s'élever aux niveaux supérieurs. Le tableau ci-dessous récapitule les différents niveaux de gestion du risque fiscal:

Tableau 1: les différents niveaux de gestion du risque fiscal

Niveaux	cause
Niveau 0	Gestion inexistante : l'entreprise n'a pas conscience de la gestion du risque fiscal.
Niveau 1	Gestion initialisée : l'entreprise a conscience qu'il y a un risque fiscal qu'elle gère de façon réactive et improvisée au gré des personnes.
Niveau 2	Gestion non formalisée : le processus de gestion est conçu et transmissible mais reste non formalisé (non existence d'un manuel de procédure).
Niveau 3	Processus standardisé : les procédures sont formalisées, mais il existe peu de contrôle qui permet de constater et corriger les failles du système.
Niveau 4	Processus maîtrisé : les processus s'améliorent et le système se développe de façon efficace
Niveau 5	Processus optimisé : les processus ont atteint un niveau meilleur. Ce qui signifie, que l'optimisation et la planification fiscale sont globales

Source : à partir de Pricewaterhousecoopers & al (2005 :10-27)

La gestion du processus fiscal fait intervenir différents acteurs dans l'entreprise. Toute erreur ou acte anormal de gestion de ceux-ci peut accroître la survenance de risque lié à ce processus.

Les acteurs de la gestion fiscale varient en fonction de l'organisation des services de l'entreprise et diffèrent d'une entreprise à une autre. Cependant, les acteurs indispensables dans une entreprise en charge de ce processus, à notre avis, sont :

- le service comptabilité ;
- le service juridique et fiscal.

Et l'acteur externe incontournable dans la maîtrise de ce processus de gestion fiscale est l'administration qui doit définir et déterminer clairement les obligations fiscales de chaque contribuable (SERLOOTEN, 2008 :25-50).

1.1.2.1 Le Service comptabilité

Selon l'article 1^{er}, du Système Comptable OHADA, toute entreprise située dans le périmètre du système OHADA doit mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage. A cet effet, elle classe, saisit, enregistre dans sa comptabilité toute opération entraînant des mouvements de valeur qui sont traités avec les tiers ou qui sont contractés ou effectués dans le cadre de la gestion interne.

La comptabilité fournit, après traitement approprié de ces opérations, les redditions de comptes auxquelles elle est assujettie légalement ou de par ses statuts ainsi que les informations nécessaires aux besoins des divers utilisateurs (GOVOEI, 2006-2007 :39).

Au delà de la mission traditionnelle du service comptabilité de l'entreprise, la comptabilité joue un grand rôle dans le processus de gestion fiscale parce que d'une part, elle enregistre et comptabilise les opérations à caractère fiscal en faisant des retenues à la source si nécessaire, et d'autre part, c'est sur la base du résultat comptable qu'est calculé le résultat fiscal.

Le service comptabilité a la responsabilité du calcul de ces retenues à la source, de leur comptabilisation, de leur déclaration et du reversement des sommes dues à l'administration fiscale.

L'organisation comptable au sein de l'entreprise est fonction du choix opéré par l'entreprise et ses dirigeants, donc pour un meilleur traitement de l'information fiscale, il serait nécessaire d'adapter l'organisation comptable aux besoins fiscaux.

C'est ainsi que BOUTET (2009 :160), énonce que la capacité de l'entreprise à détecter et à évaluer les risques fiscaux encourus par le processus de gestion fiscale est impérative pour mener à bien sa mission.

Parmi les impôts dus par la banque, notre étude porte sur les suivants :

- l'impôt sur les traitements et salaires (ITS) ;
- l'impôt sur les revenus fonciers (IRF) ;
- la taxe sur les activités financières (TAF)

Ce choix se justifie par le fait que la banque est exonéré des impôts suivants :l'impôt sur les sociétés (IS), droit de patente, impôt sur le revenu des valeurs mobilières, contribution forfaitaire des employeurs, impôt sur le revenu des créances, dépôts et cautionnement, taxe sur les affaires financières à la quelle sont assujettis les frais, commissions et intérêts perçus à l'occasion des opérations de crédit relatives au financement d'activités génératrices de revenus.

Il s'explique aussi par l'importance des montants de ces impôts dans les charges fiscales mensuelles de la BMS SA soit 110.011.147 FCFA (95%) sur une totale de 114.936.733 FCFA. Et également des interprétations diverses sur certaines activités qui sont exonérées de la TAF. Car, cela ne concerne pas toutes les activités financières.

1.1 .2.2 Le service juridique et fiscal

La gestion fiscale d'une entreprise fait intervenir des compétences autres que comptables et financières. Il s'agit des juristes spécialistes en fiscalité et des juristes spécialistes dans d'autres branches du droit tel que le droit administratif, le droit du travail, le droit des affaires etc.

Le service juridique et fiscal de l'entreprise doit assurer la veille juridique et fiscale en attirant l'attention de la direction sur les risques probables et proposer les mesures susceptibles de réduire et/ou de corriger cette situation. Il veille à l'intérêt de son entreprise comme un avocat qui défend son client à l'occasion d'un procès (Vieilledent & al, 2010 : 255-262).

Dans le même ordre d'idée que l'auteur, il doit s'assurer que l'entreprise agit bien en conformité avec la loi, qu'il s'agisse des contrats de travail, de fiscalité ou de gestion de contentieux. Le service juridique et fiscal s'occupe entre autres dans une entreprise:

- du suivi régulier des textes législatifs et réglementaires du secteur d'activité de l'entreprise et de leur évolution ;
- du respect de ces textes par l'entreprise ;
- des contrats de prestation et des contrats de travail ;
- des litiges et contentieux d'ordre fiscal, financier, commercial, économique et foncier ;
- du conseil.

Associé à toutes les décisions commerciales, financières et techniques, le service juridique évalue les risques des opérations menées, imagine les montages juridiques les plus avantageux pour son entreprise. Il contribue à améliorer la rentabilité de l'entreprise par le fait qu'il détecte les risques fiscaux liés au montage juridique et financier.

Un service juridique et fiscal performant et efficace contribue aussi à améliorer la rentabilité financière de l'entreprise puisque la réalisation de contrats dans la forme et dans le fonds de manière appropriée aux besoins évite des procès et / ou peut faire gagner des procès (Vieilledent& al, 2010 : 255-262).

1.1.2.3 L'administration fiscale

L'administration fiscale est le partenaire clef du processus de gestion fiscale d'une entreprise. C'est elle qui est chargée de la mise en œuvre des politiques fiscales de l'Etat et du recouvrement de ses impôts dus.

A ce titre, elle effectue des contrôles pour s'assurer que les contribuables s'acquittent de leur obligation fiscale conformément au code des impôts en vigueur. Il faut entendre par obligation fiscale, tous les impôts et taxes auxquels est assujetti un contribuable dans l'exercice d'une activité imposable et/ou taxable.

Cette obligation peut varier d'un exercice à un autre et d'un pays et à un autre, mais quelque soit le pays, les principales obligations des contribuables demeurent les mêmes.

Ces obligations sont classées en trois catégories par GONTHIER & AL (2005 :16-17), qui sont :

- les déclarations : elles sont en principe à déposer auprès des centres d'impôts du siège de l'entreprise ou du domicile du contribuable dans les délais;
- les paiements : ils sont à effectuer différemment selon les impôts et le paiement doit être ponctuel;
- les obligations de se soumettre aux contrôles fiscaux.

Ces contrôles vont des demandes de renseignement ou de justification, à la vérification de comptabilité, en passant par le contrôle sur pièces et perquisitions.

1.1.2.3.1 Délai de prescription

Le droit de reprise permet à l'administration de rectifier les erreurs ou les omissions constatées dans l'assiette ou le recouvrement des impôts et taxes, qu'elles soient volontaires, ou involontaires, imputables à l'administration ou au contribuable. Cependant l'action de l'administration ne peut intervenir sans limites dans le temps.

Ainsi, en matière d'impôts sur le revenu, d'impôt sur les sociétés, d'autres impôts directs et de taxes assimilées, l'administration fiscale peut exercer son droit de reprise sur ces impôts jusqu'à la fin de la troisième année suivant celle au titre de laquelle l'imposition est due d'après l'article L.169 et L.169A du Livre des Procédures fiscales de la France.

1.1.2.3.2 Le contrôle sur pièce

Le contrôle s'effectue dans le bureau du fonctionnaire. Il couvre l'ensemble des travaux, effectués dans les locaux du service, au cours desquels l'administration procède à l'examen critique des diverses déclarations souscrites par les contribuables, en s'appuyant sur les renseignements et les documents figurant dans les différents dossiers des intéressés et en se connectant aux serveurs gérant les dossiers désormais virtuels des contribuables (COZIAN, 2011 :479).

Cette forme de contrôle permet de déceler des incohérences, des erreurs, omissions, fraudes ou autres manquements commis par le contribuable.

1.1.2.3.3 Le contrôle sur place ou vérification de la comptabilité

La vérification de la comptabilité est un ensemble d'opérations qui a pour objet d'examiner sur place, en suivant les règles prévues par le Livre des Procédures Fiscales, la comptabilité des contribuables astreints à tenir et à présenter des documents comptables. Ces opérations comportent, notamment, la comparaison des déclarations souscrites par les contribuables avec les écritures comptables et avec les registres et documents de toute nature, notamment ceux dont la tenue est prévue par le code général des impôts et par le code de commerce. Elle comporte également l'examen de la régularité, de la sincérité et du caractère probant de la comptabilité, à l'aide particulièrement de renseignements recueillis à l'occasion de l'exercice du droit de communication et de contrôle matériel (CELIMENE& al, 2011 :117).

Ainsi, pour cette forme de contrôle, l'entreprise est avertie d'avance par le fisc en lui remettant l'avis de vérification, la charte des droits et obligations du contribuable.

1.1.2.3.4 L'examen contradictoire de la situation fiscale personnelle (ESFP)

L'ESFP est une vérification qui a pour objet de contrôler la sincérité et l'exactitude de la déclaration d'ensemble des revenus du contribuable.

Il vise les contribuables pour lesquels le revenu déclaré semble différent du revenu réel. Cet examen est notamment fondé sur l'établissement d'une « balance de trésorerie » comparant tous les encaissements effectués par le contribuable en raison de ses divers revenus et les décaissements résultant de ses acquisitions et de son train de vie (CELIMENE & al, 2011 :117-119).

Le contribuable est informé du contrôle à l'avance par une lettre lui précisant les années de contrôles et la possibilité de se faire assister par un conseil.

1.1.2.3.5 Sanctions encourues par le contribuable

A la fin de ces vérifications, si le fisc n'a relevé aucune irrégularité, il dresse un avis d'absence de redressement ; dans le cas contraire il dresse une notification de redressement.

En cas de redressement, l'entreprise paye l'impôt normal et ensuite elle sera pénalisée. La pénalité dépend de l'impôt en question.

Selon GONTHIER & al (2005 :465), en matière de sanctions fiscales, il convient de distinguer deux catégories de pénalités assignées aux contribuables. L'intérêt de retard ne s'assimile pas réellement à une sanction, par contre il est destiné à compenser le retard intervenu dans le paiement d'un impôt. Mais lorsque la mauvaise foi du contribuable est clairement établie, s'ajoutent à l'intérêt de retard des majorations de droits, destinées à pénaliser le contribuable en raison de l'infraction fiscale commise.

1.1.2.3.6 Recours fiscaux

Un contribuable estimant oui ou non qu'une imposition qui lui est réclamée n'est pas fondée peut engager une réclamation, en veillant au respect des règles et conditions fixées dans le

livre des procédures fiscales. La réclamation est adressée au chef du centre d'impôt ou au directeur des services fiscaux dont dépend le lieu d'imposition et doit être accompagnée de la pièce permettant de déterminer l'imposition contestée. La déclaration est commise dès lors que le contribuable ne règle pas sa dette fiscale dans les délais légaux (GONTHIER & al2005 :468).

Selon COZIAN (2003 :625), les litiges sont majoritairement réglés directement par l'administration elle-même dans le cadre des recours hiérarchiques, des recours gracieux et des dégrèvements d'office. Il est évident que ces recours portés devant l'administration ne constituent pas une garantie suffisante puisque l'administration y est à la fois juge et partie. Il convient donc que le contribuable, qui n'a pas pu avoir satisfaction, puisse faire valoir ses droits devant un organisme juridictionnel ou quasi juridictionnel. On distinguera à cet égard entre le recours consultatif devant la commission départementale des impôts et le recours contentieux devant les tribunaux.

1.1.4 Organisation du processus de gestion fiscale

La maîtrise de tout processus dépend de son organisation, sa cohérence et l'enchaînement logique de ses opérations. Ainsi dans cette dynamique d'organisation visant à la maîtrise des risques liés à ce processus, nous pouvons distinguer trois principales étapes qui sont :

- l'enregistrement comptable,
- l'établissement des documents et la déclaration de l'impôt ;
- le paiement de l'impôt dû.

A cet effet, le champ d'application et l'assiette des impôts qui font l'objet de cette étude doivent être circonscris, précisés et déterminés.

Ainsi, l'ITS est dû au Mali par toutes personnes bénéficiaires des revenus (salaires) quels que soient leur statut et leur nationalité, qui résident habituellement au Mali et y exercent une activité rémunérée ou y perçoivent des revenus imposables. Sont également imposables au Mali: les personnes domiciliées ou ayant une résidence habituelle au Mali alors même que l'activité rémunérée s'exercerait hors dudit Etat ou que l'employeur ou la partie versante serait domicilié ou établi hors de celui-ci (article 4, 5 du code des impôts).

Pour la détermination des bases d'imposition, il est tenu compte du montant total net des traitements, salaires, pécules, indemnités, émoluments, primes, gratifications et de leurs suppléments ainsi que de tous autres avantages en argent ou en nature.

D'après l'article 80, 86 du code des impôts, sont imposés à l'IRF, lorsqu'ils ne sont pas inclus dans les bénéfices d'une société passible de l'Impôt sur les sociétés, les revenus des immeubles bâtis, tels que maisons, fabriques, manufactures, usines et en général, tous les immeubles construits en maçonnerie, fer ou bois, fixés au sol à demeure, à l'exception de ceux qui sont expressément exonérés par le code des impôts. Et le revenu réel mis à la disposition du bénéficiaire (propriétaire, usufruitier) sert de base à son calcul. A défaut de communication du revenu réel, l'Administration peut procéder à une évaluation par comparaison avec des immeubles similaires ou à une évaluation directe.

Quant à la TAF, elle s'applique aux opérations qui se rattachent aux activités financières, et d'une manière générale au commerce des valeurs et de l'argent. Sont aussi assujettis à la TAF, les professionnels du commerce des valeurs et de l'argent, notamment les banques; les établissements financiers, les agents d'échange, les escompteurs et les remisiers. Et elle est assise sur le montant des recettes réalisées à l'occasion des opérations imposables (article 593 C et 593 D du code des impôts).

1.1.4.1 L'enregistrement comptable

Le fondement du droit fiscal diffère de celui du droit comptable. L'autonomie du droit fiscal se manifeste sur le plan de l'interprétation des règles. Nous pouvons citer parmi les cas, le retraitement du résultat comptable pour aboutir au résultat fiscal.

Ainsi la comptabilité peut traduire une situation donnée alors que l'administration fiscale pourra la contester en invoquant un « abus de droit » (GONTHIER & AL, 2005 :16-17).

L'abus de droit souvent soulevé par le fisc ne résulte pas des divergences entre règles fiscales et règles comptables. Cela peut résulter de l'exercice d'un droit reconnu mais l'exercice considéré comme abusif par le fisc. Il s'agit généralement d'acte établi mais dont la sincérité est douteuse (fraude à la loi) ou de montage juridico-financier entraînant une évasion fiscale

ou une fraude fiscale. Nous pouvons citer comme exemple la donation faite sous le couvert d'une cession d'abus de droit et de liberté d'établissement.

Toute la fiscalité des entreprises repose sur la comptabilité puisque le résultat imposable n'est autre chose que le résultat comptable revu et corrigé. En cours d'exercice, les opérations sont enregistrées en appliquant uniquement des règles comptables (COZIAN, 2003 :23). Et le retraitement du résultat comptable permet de réintégrer certaines charges et d'en déduire d'autres produits pour aboutir au résultat imposable.

1.1.4.2 Déclaration et établissement des documents

Le système fiscal malien est déclaratif. Le contribuable, sous sa propre responsabilité, déclare et paye ses impôts dans les délais et suivant les procédures fixés par la législation fiscale.

Le régime d'imposition au Mali est le régime synthétique et le régime du bénéfice réel. Les obligations fiscales des entreprises soumises au régime synthétique est d'avoir un registre d'achat et un registre de vente appuyés de pièces justificatives. Ce sont ces registres que le contribuable présente lors d'un contrôle de l'administration fiscale.

Concernant les contribuables qui sont soumis au bénéfice réel, ils doivent faire des déclarations mensuelles et annuelles au niveau du centre des impôts dont relève l'entreprise, ce qui permet au service de l'impôt de calculer leurs impôts.

Toutefois les entreprises dont le chiffre d'affaires est d'au moins 200 millions de FCFA (304 898,03€) effectuent leurs déclarations et versements à la Direction des Grandes Entreprises (DGE) de la Direction Générale des Impôts (DGI).

Selon le code général des impôts du Mali, en son article 22, tout contribuable est tenu de présenter un état représentant, pour chacune des personnes qu'il a employées l'année précédente, courant le mois de janvier de chaque année, à la Direction Régionale des impôts.

Cet état doit comporter l'adresse de la personne, son salaire, les retenues opérées et reversées au Trésor public, le nombre d'enfants à charge et le montant des allocations spéciales destinées à couvrir les frais inhérents à la fonction ou à l'emploi.

Le précompte de l'impôt sur les traitements et salaires versés est effectué par l'entreprise avant le 15 du mois suivant.

Au Mali, la taxe sur les activités financières (TAF) est recouvrée dans les mêmes conditions que la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Cela revient à dire que les redevables du régime de déclaration du chiffre d'affaires réel, qui sont soumis à la TAF, sont tenus de déposer leur déclaration dans les quinze premiers jours de chaque mois pour les opérations effectuées le mois précédent.

Un imprimé propre à chaque déclaration d'impôt ou de taxe doit être rempli chaque mois et la déclaration doit être déposée dans les mêmes délais lorsque les redevables n'ont effectué au cours d'un mois déterminé aucune opération imposable. Dans l'accomplissement des formalités prévues à cet effet, les assujettis utilisent des imprimés de déclaration qui sont délivrés gratuitement par les services compétents. L'impôt dû est arrondi aux cinq francs inférieurs (code des impôts du Mali, 1999 : article 526 et article 593).

1.1.4.3 Paiement de l'impôt

Le paiement de l'impôt s'effectue en fonction de la nature de l'impôt, du régime d'imposition et du délai de paiement que le contribuable doit respecter sous peine d'amendes ou d'intérêt de retard. Le code général des impôts du Mali définit le mode de paiement et le délai de paiement de chaque impôt.

Ainsi, l'impôt sur les traitements et salaires est précompté (retenu à la source) et la taxe sur les activités financières (TAF), de même que les retenues afférentes à certaines sommes et paiements visés à l'article 240 du code général des impôts (retenue sur les loyers de 15%) sont versés chaque mois par l'entreprise. Ces versements sont effectués avant le 15 de chaque mois, selon les cas, à la perception ou au centre des impôts dont relève l'entreprise.

La date exigible de l'impôt à recouvrer est la date butoir, d'après LEGRAND (2006 :53). Tout dépassement de ce délai est sanctionné par les comptables de la Direction Générale des Impôts(DGI) par des pénalités de retard.

Pour faciliter le règlement de l'impôt, l'administration fiscale peut permettre au contribuable de payer son impôt à travers divers instruments de paiement légaux.

1.2. Les risques opérationnels de la gestion fiscale

Pour bien assimiler la notion de risque nous allons définir d'abord le risque de façon générale afin d'appréhender les différentes catégories de risques.

1.2.1 Définition du risque

Dans son lexique "les mots de l'audit", l'IFACI (in RENARD, 2010 :155), définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition est complétée par Dominique VINCENTI (2010:155) : « le risque, c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Pour SCHICK (2007 :12), le « risques » est un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un évènement et d'un mode de fonctionnement empêche l'atteinte d'un objectif.

Toutes ces définitions mettent en évidence la gravité ou la conséquence de l'impact des risques et la probabilité qu'un ou plusieurs évènements se produisent.

A travers ses différentes définitions nous constatons que le risque est l'ensemble des aléas susceptibles d'avoir un impact négatif sur une organisation l'empêchant d'atteindre son objectif. Ces risques peuvent être d'origine interne ou externe, l'entreprise doit se donner les moyens pour leur gestion en mettant en place des dispositifs clefs.

1.2.2 Risque opérationnel

Le Bâle II (in JIMENEZ. &.Al 2008 :26), définit le risque opérationnel comme : « le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, aux personnels et aux systèmes internes, ou à des évènements extérieurs y compris les évènements de faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevée. ». Le risque opérationnel ainsi défini inclut le risque juridique mais exclut le risque stratégique et de réputation.

Nous pouvons ajouter à cette définition celle de JIMENEZ & al (2008 :21), « les risques opérationnels comprennent tous les risques de natures à interrompre ou compromettre le bon

fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs ou à entraîner des dommages susceptibles de porter atteinte à sa rentabilité ou à son image.

En définitive, le risque opérationnel peut provenir de plusieurs sources qui sont :

- défaillance due au processus ;
- défaillance due aux personnes ;
- défaillance due aux systèmes d'informations ;
- défaillance due aux événements extérieurs.

1.2.3 La typologie des risques.

Il existe plusieurs types de risques. Nous allons les présenter et les classer en fonction de leur nature, de leur niveau et de leur activité.

1.2.3.1 Les risques selon la nature

Cette classification distingue cinq principaux risques comme suit : le risque inhérent, le risque de non contrôle, le risque de non détection ou d'audit et le risque résiduel.

- **Risque inhérent**

C'est le risque qu'une erreur ou qu'une inexactitude significative puisse survenir. Chaque entreprise a des particularités liées à son activité, à la nature de ses composantes, à ses opérations et à son environnement. Ces particularités comportent des risques auxquels l'auditeur doit faire face. Il s'agit du risque inhérent encore appelé risque général de l'entreprise (AHOUANGANSI, 2010 :331).

- **Risque de non contrôle ou risque de méconnaissance**

Le risque de non contrôle est le risque que le système de contrôle interne n'assure pas la prévention nécessaire ou la correction des erreurs. Ce risque doit être évalué dans la phase d'appréciation du contrôle interne, ce qui nécessite une bonne connaissance des procédures appliquées (AHOUANGANSI, 2010 :332).

- **Risque de non détection ou d'audit**

Le risque d'audit est le risque que le commissaire aux comptes exprime une opinion différente de celle qu'il aurait émise s'il avait identifié toutes les anomalies significatives dans les comptes. Il est le risque qu'une anomalie significative soit ni prévenue, ni détectée par le contrôle interne de l'entité et donc non corrigée en temps voulu (LE JEUNE. & Al, 2007 :97-99).

- **Risque résiduel**

Le risque résiduel est le risque qui perdure en dépit des dispositifs mis en place pour maîtriser les risques que les managers jugent acceptable, parce que ne pouvant pas empêcher l'atteinte des objectifs de l'entreprise (BILODEAU, 2001 :10). Son niveau est relativement faible comparé au coût de son contrôle. L'appréciation du niveau de ce risque dépend de la culture de l'organisation.

1.2.3.2 Les risques selon le niveau

Selon l'IFACI (2006 :2), nous pouvons distinguer trois catégories de risque selon leur niveau : les risques potentiels, les risques possibles, les risques matériels.

- **Risques potentiels**

Ces risques sont communs à toutes les organisations et sont susceptibles de survenir si aucun contrôle n'est effectué pour les empêcher ou les détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Selon BOUCHET (2007 :97), ces risques sont identifiés à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

- **Risques possibles**

Ce sont des risques que l'entreprise ne s'est pas donnée les moyens de maîtriser. Ce risque est identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur (AUBERT & al, 2004 :25).

- **Risques matériels**

Ces risques sont déjà matérialisés dans l'entreprise et leur réapparition est vraisemblable. Selon VAYRC & al.(2003 :111), ce sont des risques d'indisponibilités provisoires ou prolongées des moyens d'installations immobilières, matérielles, systèmes informatiques ou dispositifs techniques nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité en raison notamment d'évènements accidentels.

1.2.3.3 Les risques selon les activités

Les risques peuvent être classés selon les activités d'une entreprise ou selon les différents processus de son organisation. Ainsi, nous pouvons distinguer les risques tels que : les risques économiques et financiers, opérationnels, technologiques, juridiques, fiscaux, sociaux et environnementaux etc. La non maîtrise de ces activités peut entraîner des risques susceptibles de compromettre la réalisation des résultats escomptés.

- **Risques économiques et financiers**

Ce sont des risques liés à l'aspect financier (flux de trésorerie) et économique de l'entreprise. Ainsi, selon JIMENEZ & al. (2008 :76), ces risques sont liés à la gestion de la réputation de l'entreprise et à son image (fermeture d'agence, de sites etc.) qui peuvent impacter le tissu social économique.

- **Risques fiscaux**

Ce sont les risques d'être condamné à payer une amende suite à une interprétation erronée de la loi fiscale, à son détournement, à une complicité avec des fraudes commises par des clients.

Il recouvre notamment : le non respect des dispositions du code des impôts en vigueur ; la non prise en compte des changements survenus dans la législation ou la réglementation en vigueur.

Le risque opérationnel fiscal concerne tous les services et toutes les personnes qui interviennent dans le processus de gestion fiscale (approvisionnement, transit, comptabilité, transactions commerciales, trésorerie, etc.) et non uniquement la fonction fiscale de l'entreprise.

- **Risques technologiques**

Avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), le système d'information est devenu le cœur des établissements, permettant une irrigation de l'information à travers toute l'entreprise. Ces évolutions ont entraîné de nouveaux risques liés à la sécurité du système.

- **Risques opérationnels sociaux**

Pour JIMENEZ & al. (2008 :76), ce risque est dû à des facteurs tels que la corruption, l'éthique, la relation avec les sous traitants, la santé, la sécurité au travail et la discrimination.

Conclusion.

Dans ce chapitre nous avons décrit de façon théorique le processus de gestion fiscale qui nous a permis de cerner ses différentes étapes, son objectif et les éléments qui le constituent. Pour mieux appréhender la notion du risque nous avons défini le risque en général et avons fait un classement selon la nature, le niveau et les activités. Les risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale doivent être maîtrisés par l'entreprise pour garantir l'atteinte des objectifs tout en réalisant plus d'économie d'impôt. L'identification, l'évaluation et la gestion des risques peuvent constituer un excellent moyen pour y parvenir.

Le chapitre suivant traitera la démarche de la maîtrise des risques liés au processus de gestion fiscale.

Chapitre2 : Démarche de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale

Dans un univers incertain à perpétuel changement, les organisations doivent être attentives aux changements de leur environnement interne et externe et prendre des mesures qui s'imposent. A cet effet pour l'Autorité des Marchés Financiers(AMF), en raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques (BERTIN, 2007 :76).

Dès lors le dispositif de maîtrise des risques du processus de gestion fiscale doit être en veille et constamment mis en jour en raison du changement et de l'évolution rapide des textes législatifs et réglementaires qui régissent la fiscalité dans un pays. Alors, il doit être beaucoup plus préventif et pro actif que réactif et correctif.

La maîtrise des risques est véritablement une démarche de management. Elle doit être vue comme un processus permettant au gestionnaire de faire face à l'incertitude de l'environnement (interne et externe) et de choisir la meilleure ligne de conduite dans leur gestion afin de réduire les coûts d'activités incertaines. La maîtrise des risques est plus large que celle qu'on évoque en contrôle interne, parce qu'elle permet le recours à un contrôle suivant un dispositif de veille et de maîtrise des risque qui favorise la responsabilisation et l'expérimentation du gestionnaire.

Selon BARTHELEMY & al (2004 :13), les risques sont des composantes incontournables de la vie. Dans la mesure où ils sont maîtrisés, les risques issus des incertitudes et des aléas ne sont pas inquiétants en soi. La gestion du risque conduira à une meilleure compréhension et une plus grande appréhension des conséquences dans un monde incertain (HAMZAOU, 2008 :38).

Dans ce chapitre nous expliquerons de façon théorique, le contrôle interne du processus de gestion fiscale et la démarche à suivre pour la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion.

2.1. Le contrôle interne du processus de gestion fiscale.

Pour nous permettre de mieux comprendre les risques liés au processus de gestion fiscale, nous allons définir de façon générale le contrôle interne afin de pouvoir appréhender le dispositif de maîtrise du processus de gestion fiscale de l'entreprise en particulier.

2.1.1. Définition du contrôle interne.

Il nous paraît nécessaire de préciser la notion de contrôle interne dans le but de mettre en évidence que le dispositif de maîtrise des risques est une composante de celui-ci et qui englobe tous les processus dont la gestion fiscale.

Ainsi, à l'issue des travaux confiés à l'AMF, le contrôle interne a été défini comme: « un dispositif de la société, 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 des activités, à l'efficacité de ses opérations et à prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité » (SCHICK,2007 :20).

Nous pouvons compléter cette définition par celle du COSO (in BERTIN, 2007 :57) : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes. » (BERTIN, 2007 :57).

2.1.2. Les objectifs du contrôle interne.

Nous avons estimé de faire ressortir les objectifs du contrôle interne afin d'apprécier, analyser et évaluer au mieux la gestion fiscale de la banque.

L'objectif du contrôle interne se présente comme la recherche de l'économie, de l'efficience, de l'efficacité et de la sécurité.

Pour le COSO, le contrôle interne a pour but d'aider l'entreprise à identifier les moyens de sa rentabilité et de lui permettre d'atteindre ses objectifs, en minimisant les surprises (BECOUR & al 1996 : 7-17).

C'est ainsi que le contrôle interne lié au processus de gestion fiscale a pour objectif de prévenir et détecter les erreurs et les fraudes dont la survenance pourrait entraîner des redressements fiscaux.

Dans le cadre de la gestion fiscale ces objectifs visent à s'assurer :

- de l'existence d'un manuel de procédure de gestion fiscale ;
- du respect des paiements dans les délais;
- de la séparation des exercices ;
- de la bonne détermination de la base imposable ;
- du respect des dispositions du code des impôts ;
- de l'enregistrement effectif des opérations comptables ;
- du suivi des déclarations fiscales ;
- de la formation du personnel en charge de la gestion fiscale.
- du suivi de l'évolution de la législation et règlement en vigueur.

2.1.3 Les procédures applicables dans le cadre d'un bon contrôle interne

Le contrôle interne concerne tout le personnel de l'entreprise quelle que soit sa taille ou son activité. L'entreprise peut se servir du contrôle interne comme un référentiel pour évaluer les contrôles qu'elle a mis en place. Pour cela, il doit y avoir un lien entre les composantes du contrôle interne et les objectifs de l'entité.

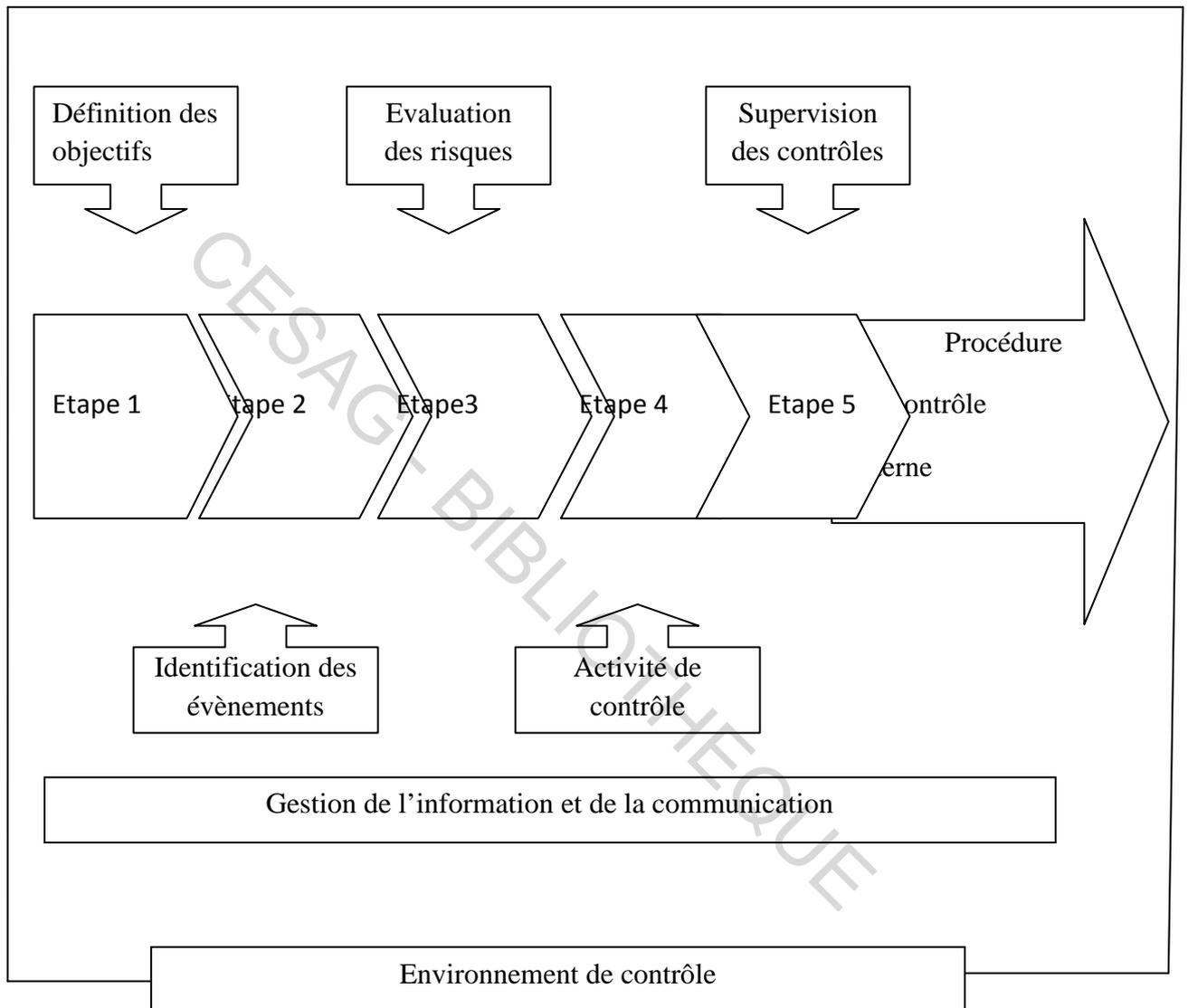
Ainsi selon HAMZAOUÏ (2008 :108-110), la direction générale doit s'assurer que pour chaque objectif, les risques sont évalués et que les activités de contrôle, l'information et de communication sont mises en œuvre. Dans ce cas, la direction doit mettre en place : les dispositifs de maîtrise des opérations et les processus propres à diminuer les risques importants à un niveau acceptable faible. Le contrôle interne doit permettre à l'entreprise d'estimer le rapport coût sur avantage entre les contrôles à mettre en place et les résultats obtenus pour limiter les conséquences des risques.

Selon le COSO1 et le COSO2 in RENARD (2010: 150-151), les conditions indispensables pour un contrôle interne bien maîtrisé sont:

- un environnement interne favorable ;
- une définition des objectifs stratégiques ;
- une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- une évaluation du risque ;
- un traitement du risque ;
- des activités de contrôle ;
- une information et une communication ;
- un pilotage.

La figure ci-dessous schématise les procédures applicables dans le cadre d'un bon contrôle interne.

Figure 2 : description des étapes de la mise en place ou du fonctionnement d'un contrôle interne.



Source : HAMZAOU (2010 :107)

2.2. La démarche de maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion fiscale.

La démarche de maîtrise des risques s'effectue sur la base des différentes étapes d'identification, d'analyse, évaluation et de hiérarchisation des risques.

2.2 .1Les différentes étapes de la maîtrise des risques.

Elles consistent à identifier, analyser, évaluer et traiter les risques d'une entreprise. Elle peut aboutir à l'élaboration d'une carte des risques servant de balise pour les dirigeants.

2.2.1 :1Identification des risques opérationnels du processus de gestion fiscale

.L'identification des risques constitue l'étape la plus importante. Pour la mener de manière adéquate il faut une bonne connaissance de l'entreprise, de ses objectifs et de son environnement juridique.

Ainsi, pour BARTHÉLEMY & al (2004 : 47), les risques sont identifiés en termes de dysfonctionnement des sous-processus, selon des méthodes inductives qui consistent à identifier des sous-ensembles matériels, fonctionnels, géographiques, organisationnels, etc.

Les risques doivent être identifiés non seulement à l'échelle de l'entreprise, mais également au niveau de chaque activité et objectif. En la matière il existe plusieurs méthodes permettant d'identifier les risques :

2.2.1.1 .1Identification sur base des objectifs

Selon l'IFACI (2005 :186), les risques sont identifiés selon la base des objectifs spécifiques définis par l'entreprise.

2.2.1.1 .2Identification selon historique

Il s'agit de revoir les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et de tenir compte de leur mise à jour ou de l'existence d'une cartographie des risques.

2.2.1.1.3Identification par les tâches élémentaires

Selon RENARD (2010 :195), c'est une méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne. Elle consiste à découper l'activité en tâche élémentaire et d'associer pour chaque tâche son objectif et le risque possible.

L'identification des risques nécessite de prendre en compte les approches suivantes:

- **Approche Bottom-up**

Cette approche est dite ascendante : l'identification des risques est effectuée par les opérationnels proches de l'activité qui les remonte vers les personnes en charge de déterminer l'importance et la politique de maîtrise de chacun des risques.

- **Approche Top down**

Cette approche est dite descendante : c'est la hiérarchie qui descend chercher l'information pour détecter les risques ensuite les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels.

- **Approche combinée**

Cette approche combine les deux autres (Bottom-up et Top down) : l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels.

- **Approche Benchmarking**

Cette approche qui consiste à chercher les meilleures pratiques d'identification et de gestion des risques des autres entreprises et d'en prendre compte.

2.2.1.2 Analyse des risques identifiés.

Pour COSO (in AHOANGANSI, 2010 :85), il est nécessaire de procéder à une analyse des risques, une fois que ceux-ci ont été identifiés, à la fois à l'échelle de l'entreprise et de chaque activité. Le processus le plus ou moins formel se décompose généralement de la façon suivante :

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
- prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

Selon CDR AMF (in AHOANGANSI, 2010 :85), pour analyser les risques, il convient de tenir compte de leur possibilité d'occurrence et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes.

2.2.1.3 Evaluation des risques.

Cette étape a pour objet d'appréhender au mieux les incertitudes qui concernent l'activité. L'auditeur doit s'informer et obtenir une compréhension de la façon dont l'entité évalue les risques d'entreprise et notamment de la façon dont elle détermine le caractère significatif des risques, la probabilité de leur occurrence et les actions à mener pour les contrôler (HAMZAOUI, 2008 :104).

Pour le COSO (in AHOUANGANSI, 2010 :85), l'évaluation du risque peut être décrit comme étant « fort », « moyen » ou « faible ».

Ainsi, selon l'IFACI (2005 :206), pour évaluer les risques le management utilise la méthode qualitative et quantitative.

2.2.1.3.1 Méthode qualitative

Selon DESROCHES. &.al (2003 :59), cette méthode repose sur la probabilité d'occurrence et de mesure de la gravité des risques. Elle vise à hiérarchiser les risques, évaluer le niveau de sécurité du système et le construire de façon cohérente et efficace.

En effet, les classifications les plus courantes pour ce critère se font généralement sur des échelles à 3 (Faible, Moyen, Fort) et à 5 niveaux (Insignifiant, Faible, Moyen, Elevé, Très Elevé).

2.2.1.3.2 Méthode quantitative :

Toujours, selon DESROCHES. &.al (2003 :58), cette méthode traite essentiellement la nature de la gravité des risques. Elle consiste à identifier les événements à risque apparaissant hors et suite à des défaillances des éléments du système, leurs causes, leurs conséquences sur le système à travers un scénario et les actions à prendre pour diminuer les risques.

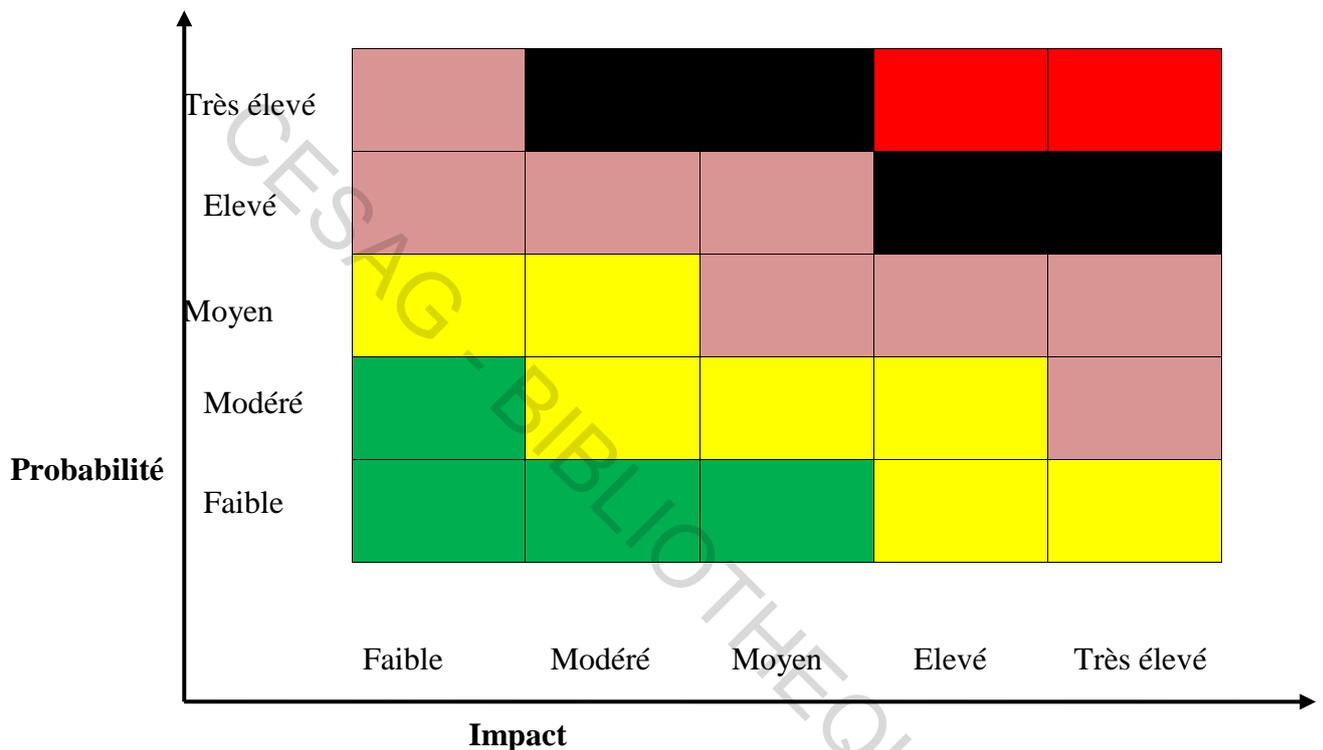
2.2.1.4 Hiérarchisation des risques

Cette étape consiste à classer les risques évalués suivant leur priorité. La hiérarchisation des risques a pour but de donner un ordre de grandeur permettant de distinguer les risques inacceptables pour l'entreprise. Cette étape a pour finalité de pouvoir se focaliser sur les

risques inacceptables ou les plus critiques, préparer les parades les plus efficaces possibles et de définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser (JIMENEZ & al, 2008 :68).

Ainsi les risques hiérarchisés suivant leur probabilité d'occurrence et leur gravité d'impact sont formalisés dans une représentation graphique appelée " la matrice des risques". La figure ci dessous représente la matrice des risques.

Figure 3 : matrice des risques



Source : INERIS (2009 :1)

Légende :

- Risques inacceptables : demandent une action immédiate à court terme
- Risques à réduire : demandent une action à court ou moyen terme
- Risques à surveiller : demandent une vigilance à moyen ou long terme
- Risques maîtrisables : pas nécessaire de prendre des mesures supplémentaires de maîtrise des risques
- Risques acceptables : peuvent faire l'objet d'actions d'amélioration

2.2.1.5 Cartographie des risques

Après avoir identifié, analysé, évalué et hiérarchisé, les risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs de l'entreprise sont présentés dans un tableau qui constitue la carte des risques.

La cartographie des risques majeurs d'une société ou d'un groupe est la première étape du processus de gestion globale des risques. Ce n'est qu'un produit (essentiel) du processus global de gestion des risques sur lequel une organisation doit s'appuyer pour assurer une veille permanente de l'évolution de ses activités.

Il s'agit également de pouvoir mesurer la performance de la gestion des risques et veiller au respect des attentes des parties prenantes en terme de profil de risques et règles de gestion de risques.

D'après RENARD (2010 :157), la cartographie des risques est un véritable inventaire des risques qui permet d'atteindre trois (3) objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du "risk manager", d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
 - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne
 - aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

Une cartographie bien conduite, par la connaissance plus fine, plus nuancée et globale des différents paramètres qui influenceront sur la dynamique du business et les ressources financières, peut à son tour améliorer la définition du plan stratégique, la maîtrise des coûts, le plan de financement, le plan d'audit interne, les reportings internes et externes (MOREAU 2002 :134-136).

2.2.2 Les stratégies de traitement

Le choix d'un traitement de risque est proposé par la Direction Générale ou au comité d'audit de façon stable pour aborder la maîtrise des risques.

Selon L'IFACI (2000 :73), la stratégie est l'ensemble des éléments centrés sur une orientation à terme d'une entité, pouvant donner lieu à des analyses de cohérence avec les dispositifs de contrôle interne ou à toutes autres recherches demandées par la Direction.

Pour RENARD (2010 :159), parmi les deux composantes du risque : impact et probabilité, il faut pour chaque risque identifié choisir une stratégie qui est :

- minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- ou minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

Ce choix va dépendre largement de deux facteurs :

- la nature du risque : risque d'entreprise ou risque opérationnel, risque technique ou environnemental, risque humain ou matériel ;
- le coût évalué et/ou le manque à gagner : c'est le rapport coût/bénéfice.

Ainsi, d'après BARTHÉLEMY & AL (2004 : 66), les risques étant classés en fonction de leur criticité, l'objectif n'est pas de supprimer tous les risques potentiels, mais de définir et mettre en œuvre des dispositions appropriées à chaque « risque inacceptable » afin de les ramener à un niveau acceptable, voire à un niveau nul.

Cela nécessite donc de définir et de mettre en œuvre, risque par risque, des actions visant soit à :

- supprimer le risque, soit en supprimant ses causes, soit en annulant ses effets ;
- accepter le risque, les risques considérés comme acceptables seront classés sur « la liste des risques acceptables » et feront l'objet d'un suivi régulier ;
- réduire la criticité du risque.

2.2.3 Planification et mise en œuvre des stratégies.

Selon BARTHÉLEMY & al (2004 : 6), les résultats de l'analyse des risques, complétés par la connaissance des exigences fixées par la loi permettent de bâtir un plan d'action qui transforme les objectifs de la politique en cible concrète à court terme. C'est dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce plan d'action que la volonté de la Direction doit se manifester.

Pour MADERS & Al (2009 :85), le plan d'action voudrait que des mesures soient prises pour le traitement des risques majeurs tout en désignant les opérationnels responsables pour la validation.

Conclusion

Les impôts constituent une source de charge et de coût pour les entreprises. Ainsi, l'impôt demeure un facteur de risque qui pèse sur l'efficacité globale d'une entreprise. A cet effet, il serait impératif pour l'entreprise de développer les aptitudes de gestion partielle des risques fiscaux. Dans ce but, l'entreprise devra procéder à une démarche de maîtrise des risques en suivant toutes les différentes étapes pour aboutir à la cartographie de risque qui donne une vue d'ensemble des risques.

La gestion des risques conduira l'entreprise à appréhender les risques, afin de pouvoir se fixer des stratégies pour leur traitement de façon efficace et à temps opportun.

Afin d'atteindre l'objectif de notre étude, le chapitre suivant traitera du modèle d'analyse et des différents outils et techniques de collecte de données.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Dans le cadre de la maîtrise des risques opérationnels, la méthodologie de l'étude est un chapitre important, dans la mesure où elle permet de définir l'ordre logique à suivre et l'ensemble des objets pour collecter les données nécessaires à l'identification des risques.

Ces outils méthodologiques permettent d'avoir une connaissance du processus de gestion fiscale, d'évaluer le dispositif du contrôle interne afin de détecter les forces et les faiblesses du contrôle interne et de concevoir un tableau des risques.

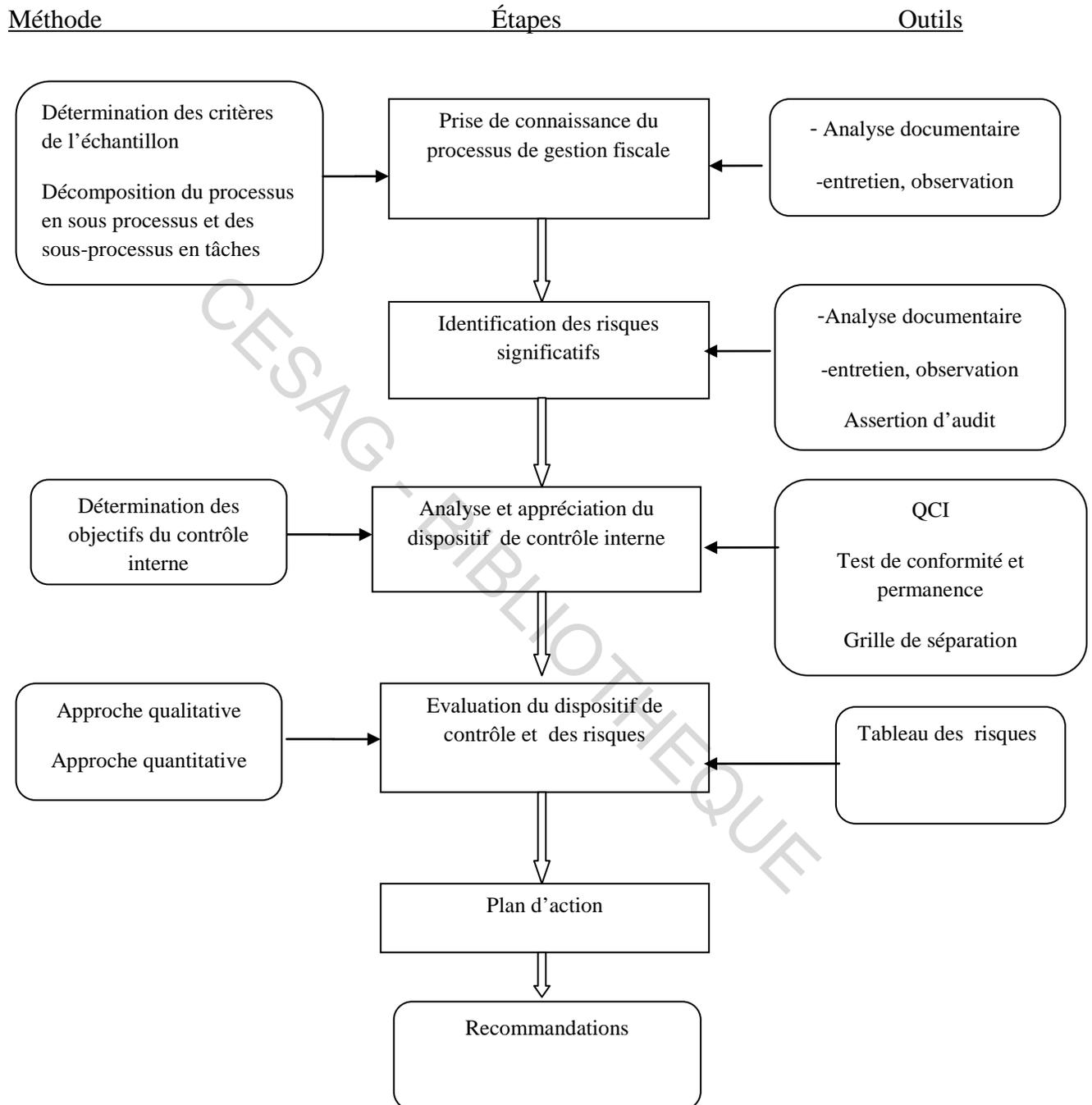
Ce chapitre présentera le modèle d'analyse, les outils, les techniques de collecte et d'analyse des données.

3.1. Modèles d'analyse

Pour mener à bien notre étude, nous avons conçu un modèle d'analyse qui schématise et résume la démarche générale pour la maîtrise des risques fiscaux liés aux processus de gestion fiscale. Ce modèle comporte plusieurs étapes, et met en exergue la méthode et les outils de collecte de données que nous allons utiliser pour atteindre les objectifs de l'étude.

La figure (n°4) ci-dessous présente notre modèle d'analyse.

Figure 4 : modèle d'analyse



Source : nous même.

Pour la prise de connaissance du processus de gestion fiscale de la Banque, nous avons défini notre mode de sélection des agents en déterminant la taille de l'échantillon, ensuite décomposé notre processus de gestion fiscale en sous processus et tâches afin d'identifier et analyser les risques significatifs.

Pour l'évaluation du dispositif du contrôle interne nous avons utilisé les tests de conformité, de permanence et le QCI qui ont permis la détection des forces et faiblesses.

Nous avons utilisé l'approche quantitative et qualitative pour l'évaluation des risques, et nous les avons présentés sous forme de carte à l'aide de la matrice de criticité des risques.

Enfin nous avons fait un plan d'action et des recommandations en nous servant des outils et techniques de collecte de données.

3.2. Outils et techniques de collecte de données

Les outils et techniques que nous avons utilisés sont des instruments qui servent à la collecte et l'analyse de données permettant d'atteindre nos objectifs pour la maîtrise des risques. Il s'agit de : l'analyse documentaire, l'interview, la narration, l'observation, le questionnaire de contrôle interne, le test d'existence, la grille de séparation des tâches et le tableau des forces et des faiblesses apparentes.

3.2.1. Echantillonnages ou sondages statistiques

Selon RENARD (2010 :332-333), le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon, de prélever de façon aléatoire, dans une population donnée et d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon. Il existe trois niveaux d'information dans toute organisation : les données élémentaires, les statistiques internes et l'échantillonnage statistique.

Pour BERTIN (2007 :45), les caractéristiques de l'échantillon seront exposées avant la synthèse des résultats obtenus. Ces caractéristiques seront appréciées à travers quatre points : la population interrogée, les entreprises de l'échantillon, les répondants au questionnaire adressé et la taille des entreprises de l'échantillon.

Nous avons retenu la Direction Financière (DFC) et Comptable, la Direction des Moyens Généraux et des Ressources Humaines comme population de notre échantillon compte tenu de l'importance de leur rôle dans le processus de gestion fiscale.

Ainsi notre échantillon a été réalisé comme suit : sur un effectif de 27 agents que comportent la DFC et la DMGRH, nous avons choisi au hasard onze (11), soit 40, 7 %.

3.2.2. L'analyse documentaire

Dans la conduite d'un travail, l'analyse documentaire permet d'avoir une vue d'ensemble de l'environnement (interne et externe) de l'entreprise en vue de bien cerner l'entreprise et le domaine étudié. Cet outil a été jugé nécessaire pour sa pertinence dans la prise de connaissance de la banque et de son environnement.

A cet effet, nous avons examiné les documents suivants : le manuel de procédures administratives et financières, le rapport d'activité et financier 2009, les supports de déclaration et de paiement d'impôt, le titre d'exonération de BMS.SA, le livre de procédure fiscale et le code des impôts du Mali. Nous avons été limités dans notre analyse documentaire faute d'avoir eu accès à des dossiers de contrôle fiscal antérieur.

3.2.3. L'entretien (interview)

Selon LEMANT (1995 :180), une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes. C'est une technique de recueil d'information qui permet l'explication et le commentaire et donc apporte une plus value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement.

Dans le cadre de notre étude, nous avons interviewé, le personnel, notamment celui du Service Comptable et Ressource Humaine en charge de la gestion fiscale et aussi tout agents intervenant dans le processus de gestion fiscale.

Ainsi, notre interview a été réalisé suivant l'échantillonnage ci-dessus et sous la forme d'un questionnaire de prise de connaissance « ouvert » qui se caractérise par le fait qu'une réponse « oui » ou « non » est impossible (voir annexe n°1) afin de ne pas omettre les points importants. Elle nous a permis d'approfondir notre connaissance de la gestion fiscale de la Banque et aussi des informations complémentaires sur le manuel de procédures.

Ainsi pour RENARD (2010 : 336-337), pour qu'une interview soit bonne, elle doit respecter les sept règles suivantes : le respect de la voie hiérarchique ; le rappel clair de la mission et ses objectifs ; évoquer les difficultés ; les points faibles ; les anomalies rencontrées ; adhérer aux conclusions de l'interview ; conserver l'approche système ; savoir écouter et considérer son interlocuteur comme un égal.

3.2.4. La narration

La narration consiste à écouter et à recueillir auprès de notre interlocuteur plus d'information. Elle peut être écrite ou orale. Ainsi, nous avons tout noté au fur et à mesure que notre interlocuteur se mettait à décrire le système ou la procédure de gestion fiscale, c'est-à-dire les décisions prises, les travaux ou contrôles effectués, les documents créés ou utilisés. La narration nous a permis d'appréhender le système et la procédure dans son ensemble.

3.2.5. L'observation

Notre stage effectué à la BMS SA nous a permis de faire des observations sur le terrain sur le processus de gestion fiscale et le dispositif mis en place pour maîtriser les risques opérationnels liés à celui-ci.

On peut observer les processus, les documents et les comportements selon RENARD (2010 :352).

Pour EMMERICH (2007 :183), l'observation physique est une technique consistant à examiner un processus ou la façon dont une procédure est exécutée par d'autres personnes.

3.2.6. Le questionnaire de contrôle interne

Selon SCHICK (2007 :150), le questionnaire du contrôle interne est une liste de questions auxquels l'auditeur répond par « oui » ou « non » ou « non applicable » afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses.

Dans le cadre de notre étude, le questionnaire est découpé en stade chronologiques avec les objectifs spécifiques, et la formulation d'une liste de questions fermées. Il est conçu de façon à ce que les réponses négatives alertent l'existence d'un risque fiscal (voir annexe n°2). Nous avons administré le questionnaire de contrôle interne suivant le sondage statique ci-dessus.

Le QCI nous a permis de savoir si les procédures remplissent les objectifs fondamentaux du contrôle interne en décelant ses forces et ses faiblesses. Les forces seront considérées comme des points forts à renforcer davantage et les faiblesses comme des risques à prévenir.

3.2.7. La grille de séparation des tâches

Selon RENARD (2010 :357-358), la grille de séparation des tâches va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y apporter des remèdes.

Elle nous a permis de déceler s'il y a cumul de fonctions incompatibles et d'analyser les charges de travail de chacun.

Pour ce faire; nous avons conçu une grille pour le processus de gestion fiscale (voir annexe n°3).

3.2.8. Test d'existence

Les tests d'existence et de conformité permettent de vérifier la réalité de l'application des procédures, et de déceler les forces et faiblesses de conception. Les forces sont les points forts du système. A partir des forces de conception, nous avons fait un test de permanence pour déceler les failles d'application du système.

3.2.9 Tableau des risques (forces et faiblesses)

Le tableau des risques était autrefois appelé tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa). En effet, selon LEMANT (1995 :63), le TFfa conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche.

Il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue « l'état des lieux » des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.

Le tableau des risques comprend cinq colonnes. L'établissement de la feuille de risques passe par le découpage du domaine ou de l'activité en objet auditable, la définition des objectifs à atteindre pour chacune des tâches, l'évaluation de l'impact ou du risque associé en cas de non atteinte des objectifs de contrôle, l'indication des bonnes pratiques ou des critères d'évaluation permettant d'apprécier en terme de risques ou de résultats observés, l'atteinte d'un objectif de contrôle, l'expression d'une opinion (son constat) en terme de forces ou de faiblesses ou de « oui » ou « non ». La dernière colonne est réservée à l'évaluation préliminaire des risques (BERTIN, 2007 :41).

Ce tableau nous a permis de cerner les objectifs que nous avons vérifiés sur le terrain et qui a permis d'interpréter les décisions de gestion (annexe n°4).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de concevoir notre modèle d'analyse de la maîtrise des risques liés au processus de gestion fiscale, et de décrire les outils et techniques de collecte de données que nous avons utilisés pour atteindre le but de notre étude.

Ce modèle nous a servi de guide pour connaître les phases à suivre et savoir les outils et méthode que nous allons utiliser au niveau de chaque phase de notre étude. C'est sur cette base d'analyse que nous nous sommes fondés pour appréhender le processus de gestion fiscale de la banque.

Conclusion de la première partie

Cette première partie qui consistait à faire une revue de la littérature sur la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale nous a permis de connaître les différentes étapes du processus d'identification des risques.

La démarche théorique de la maîtrise des risques opérationnels fiscaux a été fondée sur la description des objectifs du contrôle interne de la gestion fiscale et les différentes étapes à suivre pour l'élaboration de la carte des risques, la stratégie à mettre en œuvre pour leur traitement et le plan d'action.

Le modèle d'analyse que nous avons conçu dans cette partie théorique, sera appliqué de façon pratique dans la banque dans le but d'atteindre l'objectif de notre étude.

La deuxième partie traitera du cadre pratique de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de la BMS-sa.

DEUXIEME PARTIE : cadre pratique de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale

Introduction

La création de la banque malienne de solidarité (BMS SA) est une manifestation de la volonté politique du Gouvernement du Mali à faciliter l'accès aux crédits des populations défavorisées à travers :

- le financement des institutions de micro finance (IMF) et le secteur d'activité ;
- l'accompagnement des intervenants dans les actions de promotion de l'initiative privée, de la créativité et de l'innovation et l'auto emploi ;
- le financement des micros projets des agents économiques à revenu modeste...

Pour permettre à la banque de renouer avec ces objectifs ci-dessus qu'elle a été exonéré de l'impôt sur les sociétés (IS), droit de patente, impôt sur le revenu des valeurs mobilières, contribution forfaitaire des employeurs, impôt sur le revenu des créances, dépôts et cautionnement, taxe sur les affaires financières à la quelle sont assujettis les frais, commissions et intérêts perçus à l'occasion des opérations de crédit relatives au financement d'activités génératrices de revenus.

Cela ne doit pas permettre de perdre de vue sur la question de maîtrise du processus de gestion fiscale et encore moins sur les impôts auxquels la BMS SA est imposable.

Ainsi, c'est dans cette partie que nous allons décrire et évaluer le processus de gestion fiscale de la banque. Elle va se traduire par la mise en œuvre de la présentation de la banque, la description de la gestion fiscale et les diligences permettant d'apprécier et évaluer le contrôle interne du processus de gestion fiscale et son management.

Chapitre 4 : Présentation générale de l'entreprise

Ce chapitre a pour objectif de mettre en exergue les missions de la banque, ses activités, ses directions et services et son organigramme afin de pouvoir mieux appréhender le processus de gestion fiscale.

4.1 Missions

La BMS.SA a pour mission de

- refinancer les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) pour les crédits à court et à moyen terme,
- cofinancer, avec les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), des groupes cibles,
- garantir les refinancements qui sont consentis par les banques aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD),
- aider l'Etat et ses démembrements dans leur processus de désengagement comme acteurs dans la micro finance.
- financer les PME/PMI (en dehors du secteur du transport) existant ou en création pour promouvoir l'initiative privée.

Par rapport aux opérations bancaires classiques, la BMS peut aussi :

- accepter tout dépôt de quelque nature ou origine que ce soit, dans le respect des procédures de lutte contre le blanchiment d'argent ;
- accepter les traites ou lettres de change ;
- consentir des prêts de toute nature, des cautions et des avals ;
- participer au placement, à l'émission et à la distribution d'actions et autres titres et valeurs de toute nature ;
- transférer à des tiers les droits résultant de tous prêts ou investissements dans des titres et valeurs qui auraient pu être faits par la société, investir ou réinvestir les fonds qui en proviennent ;
- participer directement ou indirectement à toutes les opérations financières, immobilières ou mobilières, entreprises commerciales ou industrielles, pouvant se

rattacher à l'objet social, (ou à tout objet similaire ou connexe), dans le respect des dispositions de la loi bancaire ;

- faire toutes opérations de banque telles que définies par la réglementation bancaire,
- fournir une assistance et des conseils en gestion.

4.2 Population cible

Bien que menant des activités bancaires classiques et pouvant s'adresser à toutes les clientèles, la BMS-SA se fixe comme cible principale les petits entrepreneurs ou agents économiques (femmes et hommes) opérant dans tous les secteurs d'activités génératrices de revenus à l'exception du transport, aux moyens limités et ne disposant pas de garantie personnelle ou réelle leur permettant d'accéder à un financement bancaire classique. La banque s'adresse aussi aux personnes morales regroupant ces populations cibles.

Il s'agit particulièrement :

- de jeunes sortants des établissements d'enseignement ou de formation en chômage possédant une aptitude entrepreneuriale et un esprit d'initiative ;
- de personnes appartenant à des familles nécessiteuses et aux catégories sociales vulnérables (groupements de femmes, personnes âgées, handicapés et autres) et ayant la capacité d'exercer une activité génératrice de revenu ;
- des personnes ayant perdu leur emploi à la suite d'une restructuration de l'entreprise ou d'une privatisation ou tout autre processus de licenciement pour des raisons économiques ;
- d'artisans (hommes et femmes) possédant un métier ou une qualification acquise sur le tas par l'apprentissage et qui veulent développer ou monter leur propre affaire.
- des associations ou regroupements des personnes susvisées, constitués sous toute forme juridique prévue par la législation en vigueur au Mali ;
- des institutions de micro finance dûment agréées conformément à la législation en vigueur au Mali ;

La BMS finance la création de nouveaux projets ainsi que la consolidation et l'extension d'entreprises existantes en liant cette opération, chaque fois que cela est possible, à la création de nouveaux postes d'emploi. Leur évaluation devra cependant toujours établir qu'ils

disposent d'un marché et qu'ils dégagent un revenu permanent, permettant notamment le remboursement du crédit.

4.3 Capital social

Le capital de la banque qui était de FCFA 4.200.000.000 (quatre milliards deux cents millions de FCFA) en 2007 est passé à 5 082.000.000, puis à 10 075.000.000 au 30 juin 2011 suite à la fusion-absorption avec Crédit Initiative et à l'incorporation des réserves. Il se répartit comme suit:

- les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) 59%,
- l'État et ses Démembrements 25,37%,
- autres actionnaires maliens 12,04%,
- actionnaire étranger (SIDI) 3,59%.

4.4 Organisation et fonctionnement de la BMS.SA

Malgré la particularité de ses missions, la BMS.SA ne bénéficie d'aucune dérogation par rapport aux textes de la réglementation bancaire ; elle est tenue (au même titre que tous les établissements de la sous région UEMOA) au respect de tous les ratios prudentiels de la BCEAO ainsi que les ratios de gestion qui comptent parmi les plus importants :

Le management de la banque est assuré par le conseil d'administration et la direction générale, constituée du Président Directeur Général et de deux conseillers.

L'organigramme de la banque comprend six (6) Directions (voir annexe)

4.5. Présentation des directions de la banque

Le management de la banque comprend la direction générale et six directions qui assurent la gestion quotidienne.

4.5.1 Direction Commerciale et des Relations Clientèle

La Direction Commerciale et des Relations Clientèle de la BMS.SA est composée de (6) six services, à savoir :

- SFD, Organisation paysanne et coopérative.
- Particuliers, professions libérales PME et PMI.
- Programme PME, PMI institutionnels.
- Marketing Monétique Electronique bancaire.
- Grandes Entreprises Institutionnelles.
- Management du Réseau.

Cette direction a pour mission de :

- concevoir et mettre en œuvre la stratégie commerciale et marketing de la banque conformément au Programme à Moyen Terme (PMT),
- développer une stratégie commerciale de proximité,
- développer une force de vente interne et externe,
- renforcer et améliorer le suivi clientèle,
- rechercher une meilleure connaissance des marchés cibles,
- assurer la gestion clientèle et la prise en charge des dossiers de crédits issus des agences ou les demandes émanant directement des clients,
- coordonner et animer les activités des agences de l'intérieur.

4.5.2 Direction Financière et Comptable

La Direction Financière et Comptable de la BMS.SA est composée de deux services, le Service de la Comptabilité, et le Service du Contrôle de Gestion.

Les différentes tâches sont réparties entre lesdits services comme suit.

Service de la Comptabilité

Il s'agit pour ce service de s'assurer que le système comptable donne une image sincère, fidèle de la situation patrimoniale de la banque ; structurer, présenter, et communiquer l'ensemble des informations financières à la destination des différentes entités de la banque et de l'ensemble des tiers externes concernés (autorités, les actionnaires, les créanciers administrateurs, clients...); prévoir, suivre, enregistrer et contrôler l'ensemble des flux financiers générés par l'activité de la banque.

Service du Contrôle de Gestion

Le Service du Contrôle de Gestion fournit à la Direction Générale les informations de pilotage (tableaux de bord) d'une part et à l'ensemble des entités de la banque les éléments d'information nécessaires à la prévision et au suivi de leur activité et de leur rentabilité d'autre part. Il contrôle les résultats de la banque.

4.6.3 Direction des Opérations

La Direction des Opérations comprend deux services : les opérations locales et les opérations internationales :

Les Opérations Locales

La Section des Opérations Locales est chargée du Traitement des valeurs, de la Compensation et de la Trésorerie.

Elle est en relation étroite avec l'Agence Principale qui lui assure les prestations de Front office. La section Trésorerie lui est rattachée.

Volet encaissements

Il s'agit de :

- la réception, contrôle et ajustage des valeurs à l'encaissement des agences ;
- la transmission des valeurs aux entités domiciliataires (agences de place, la compensation) ;
- le traitement des sorts des valeurs ;
- le traitement des valeurs reçues des confrères et envoi aux agences tirées ;
- la comptabilisation et perception des agios et commissions ;
- la centralisation et vérification des valeurs remises à l'escompte et numérotation des effets ;
- le décompte des agios et comptabilisation ;
- la gestion des échéanciers ;
- l'envoi des effets escomptés en recouvrement à l'échéance ;
- le traitement des effets et chèques escomptés reçus de la compensation et envoi en recouvrement ;

- le traitement des valeurs impayées.

Volet Compensation

Il concerne :

- la centralisation des valeurs et virement à compenser (compensation départ) ;
- le traitement des valeurs et virements (ventilation par banques et établissement des bordereaux de présentation) ;
- l'inscription sur la feuille de compensation ;
- l'envoi de valeurs et virements à la compensation ;
- la réception des valeurs et virements reçus de la compensation (correspondance arrivée) ;
- le traitement des valeurs et virements reçus ;
- le règlement de la feuille de compensation (comptabilisation des mouvements départs et arrivé et le solde journalier) ;
- la compensation manuelle.

Volet Trésorerie

Ce travail consiste à :

- gérer la trésorerie à court, moyen et long terme dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque ;
- prévoir les positions de trésorerie a court, moyen et long terme de la banque ;
- achats et ventes de devises aux confrères ;
- extension et renforcement du réseau des correspondants ;
- suivi des comptes correspondants ;
- suivi et comptabilisation des ordres de couvertures ;
- assurer une gestion optimale de la trésorerie de la banque.

Les Operations Internationales

La section des opérations internationales comprend le réseau international, les services des opérations documentaires et les transferts extérieurs.

Elle est chargée d'assurer le traitement optimum de toutes les opérations ayant trait à l'étranger et à une prise en charge effective des maliens de l'extérieur à travers les représentations de la banque.

La section des opérations internationales a pour missions.

- Analyse de tous les messages reçus (SWIFT, Téléx, Fax).
- Traitement des transferts émis et reçus de l'étranger.
- Etablissement de chèques tirés sur l'étranger (voyageurs, règlement de factures, règlements financiers).
- Traitement des traites à échéance,
- Centralisation et traitement de l'ensemble des opérations de crédit documentaires et de remises documentaires à l'import et à l'export.
- Assistance aux agences pour le montage des opérations avec l'étranger.
- Gérer des relations de la banque avec les correspondants étrangers afin de prendre les décisions nécessaires en liaison avec les entités concernées.
- Suivre de près l'évolution de l'économie nationale et internationale et prospecter les marchés afin de proposer un plan d'action au Service Général, d'en surveiller l'application après son approbation et de promouvoir les rapports de la banque notamment avec les correspondants.
- Passation des écritures comptables et perception des commissions et agios relatifs aux opérations internationales.
- Gestion des cautions étrangères données et reçues.
- Traitement des réclamations des correspondants et des clients en relations avec le Service hiérarchique.
- Assister la Direction Commerciale dans le traitement et l'analyse des demandes de crédit émanant de l'extérieur.

4.6.4 Direction Moyens Généraux et des Ressources Humaines

Elle est composée de deux services : service logistique et le service des ressources humaines. Cette direction gère les ressources humaines et l'ensemble du patrimoine de la banque. Pour ce faire, elle doit :

- s'assurer du bon fonctionnement des services de la banque et rendre compte à la direction générale de la situation de chaque travailleur de la banque (niveau du salaire, état d'avancement ou de reclassement, sanctions) ;
- conseiller la direction pour les décisions de gestion de carrière, d'achats, de travaux ou d'entretien d'un bien mobilier et immobilier des rebus.

4.6.5 Direction des Systèmes et Moyens Techniques

Cette direction comprend deux services à s'avoir : le service informatique et le service et nouveaux produits.

Service Informatique

Le service Informatique est rattaché à la Direction Générale et assure les rôles suivants :

- définir avec la Direction Générale, la politique informatique en élaborant un plan de développement qui contient les objectifs de l'utilisation de l'informatique, les applications à réaliser, les indications sur les moyens à mettre en œuvre ;
- superviser et contrôler les études, le système et les exploitations informatiques de tout le réseau de la banque ;
- déterminer les besoins en informatique nécessaires à l'atteinte des objectifs de la banque et conseiller la Direction Générale pour l'utilisation des moyens informatiques ;
- définir les besoins en équipement de traitement de l'information et proposer l'extension ou le remplacement de matériel ;
- élaborer le budget informatique et suivre son exécution ;
- initier et vérifier les commandes, les factures et les contrats de matériel informatique et de toutes les prestations de service des fournisseurs de l'Informatique et de l'environnement informatique ;

- entretenir les relations avec les sociétés prestataires de service informatique ou péri-informatique ;
- gérer le personnel en charge de l'informatique en liaison avec la Direction Générale et le département des ressources humaines ;
- négocier les contrats d'acquisition du matériel d'achat de logiciels ou de commande de prestation ;
- organiser les réunions de travail hebdomadaires ou bihebdomadaires avec les principaux services collaborateurs ;
- organiser le comité informatique ;
- rendre compte à la Direction Générale du fonctionnement général du système informatique et de la qualité des réalisations ;
- informer les responsables des départements de l'évolution des nouvelles technologies en rédigeant et distribuant des mots d'informations ou coupures de Journaux ;
- intervenir en vue d'améliorer la réactivité des études aux demandes des utilisateurs et aux problèmes qui se posent et participer à l'effort de formation des utilisateurs ;
- A ce titre le service informatique est responsable devant la Direction Générale de la mise en place et du fonctionnement des systèmes informatiques de manière à satisfaire les besoins en informatique à court et moyen terme de la banque.

Service Nouveaux Produits

Sous la direction du système d'information et des moyens techniques, le service des nouveaux produits est chargé de la monétique à savoir :

- identifier et mettre en œuvre les nouveaux produits bancaires pour la banque ;
- mettre en place et Animer une équipe de projet ;
- réaliser un business plan ;
- identifier les produits cartes bancaires ;
- assurer la rentabilité ;
- définir les bases d'une bonne action commerciale ;
- définir les bases d'un plan Marketing ;
- identifier et mettre en place le matériel et les outils ;
- mettre en place une stratégie de sécurité ;
- mettre en place une politique de gestion de risques ;

- mettre en place une politique de formation,
- mettre en place une stratégie pour la Banque.

4.6.6 Direction des Engagements

Cette direction a pour mission de recevoir et apprécier le risque lié à tous les dossiers qui lui sont soumis. Elle procède à la formalisation et la mise en place des actes juridiques et gère le contentieux. Elle est composée de quatre (4) services : le service risque, le service juridique, le service recouvrement et contentieux, le service administration du crédit.

Conclusion

La BMS est un instrument financier de développement orienté particulièrement vers les opérateurs à revenu modeste ou pauvres. Elle ne s'adresse aux riches que pour collecter leur épargne en vue de son recyclage en faveur des pauvres.

Sa mission principale reste le financement des activités génératrices de revenus initiées par son groupe cible constitué de populations généralement exclus des services bancaires et financiers parce qu'elles sont analphabètes, ne disposant pas d'apport personnel ou de garantie.

Les actions engagées et les résultats enregistrés au cours des années précédentes ont permis de consolider la position de la BMS dans le secteur bancaire malien. De nouveaux enjeux (portant principalement sur les chantiers d'organisation de la banque et de l'amélioration de la qualité des services offerts) sont apparus en raison de la concurrence d'autant plus exacerbée que trois nouvelles banques sont arrivées au cours des deux dernières années (2008-2009).

Ce chapitre nous a permis de connaître la mission, l'objectif, l'organisation et le fonctionnement de la banque.

Le chapitre suivant présentera le processus de gestion fiscale de la banque.

Chapitre 5 : Processus de gestion fiscale de la BMS SA

Ce chapitre consistera en la description du processus de gestion fiscale de la banque.

Ainsi, il nous permettra de connaître :

- ✓ l'organisation fiscale de l'entreprise,
- ✓ le traitement de l'information comptable et fiscale,
- ✓ l'établissement des documents d'accompagnement,
- ✓ et le processus de déclaration fiscale de la banque en vue d'identifier les risques opérationnels.

Il s'agit, dans notre cas, de décrire le processus de gestion de l'impôt sur les traitements et salaires (ITS), de l'impôt sur les revenus fonciers (IRF) et de la taxe sur les activités financière (TAF).

5.1. Objectif du processus de gestion fiscale

L'objectif principal de la gestion fiscale de la banque est de veiller au bon respect des règles comptables et fiscales afin d'éviter des redressements et réaliser plus d'économies d'impôts. La poursuite de ces objectifs permet à la banque de faire les déclarations fiscales à temps et de s'acquitter normalement de ses impôts.

5.2. Organisation fiscale de l'entreprise

La gestion fiscale courante de la banque est assurée par la Direction Comptable et Financière, en particulier le service comptabilité.

L'une des missions de ce service est d'assurer la gestion fiscale de tous les impôts dus par la Banque à l'exception de l'ITS qui est traité par la Direction des Ressources Humaines.

La Banque fait aussi recours à un cabinet externe qui fait office de conseil fiscal.

5.3. Composantes du processus de la gestion fiscale

Cette sous section traite des informations fiscales, du processus de déclaration, de l'établissement des documents d'accompagnement et du paiement des impôts.

La procédure ci-dessous a été effectuée sur la base des techniques d'interview et d'observation, et du manuel de procédures administratives et financière de la BMS.SA.

5. 3. 1 Processus de gestion courante des informations fiscales effectuée par les services de la Banque

Le service DGMRH, en plus de ses missions de gestion du personnel est chargé, en collaboration avec le service comptabilité du traitement des impôts dus par la Banque.

Ainsi la DMGRH s'occupe du traitement de l'ITS. Ce traitement s'effectue mensuellement et son processus est le suivant :

L'assiette de l'impôt sur les traitements et salaires inclut l'ensemble des éléments de rémunération versés par l'employeur, y compris les avantages en nature (pour 50% de leur montant) et les avantages en espèces (pour l'intégralité de leur montant). Il convient de souligner que la prise en charge par la banque de cotisations de protection sociale ou d'assurance en vue de rapatriement (assurances, mutuelles) est considérée comme un avantage en espèces et soumis en conséquence intégralement à l'ensemble des impositions et aux cotisations sociales, ce qui revient à en majorer le montant brut de près des 2/3.

Certaines majorations légales du salaires ne sont pas comprises dans l'assiette de l'impôt telles que : les cotisations dues à l'INPS à la charge du salarié, les prestations familiales (légal, conventionnelles, ou unilatérales), les indemnités pour risques et les indemnités spéciales destinées à couvrir les frais de mission ou de déplacement, dont un billet d'avion de congé annuel au pays d'origine, s'il est prévu par le contrat de travail.

La réduction pour charge de famille applicable à l'impôt brut est déterminée selon la situation matrimoniale :

- célibataire, divorcé ou veuf sans enfant à charge : 0 %.
- marié(e) sans enfant à charge : 10 %
- par enfant à charge, jusqu'au 10ème inclus : 2,5 %

En outre, un abattement de 15 % est applicable aux revenus des salariés titulaires d'un contrat de travail d'expatrié.

Après avoir renseigné toutes les données relatives aux salaires, le logiciel « DELTA PAIE », calcule de façon automatique et globale toutes les retenues d'impôts et taxes dues et les charges sociales suivant le barème ci après.

Tableau 2: barèmes et taux

Tranches de salaires	Estimation en Euro (€)	Taux
0.-175 000 FCFA	0 à 266, 79€	0 %
175 001 FCFA - 600 000 FCFA	266,79 à 914,69 €	5 %
600 001 FCFA - 1 200 000 FCFA	914,79 à 1.829, 39€	13 %
1 200 001 FCFA - 1 800 000 FCFA	1.829, 39 à 2 744,08€	20 %
1 800 001 FCFA - 2 400 000 FCFA	2 744,08 à 3658,78 €	28 %
2 400 001 FCFA - 3 500 000 FCFA	3 658,78 à 5 335,72 €	34 %
à partir de 3 500 001 F CFA	5 335,72 €	40%

Source : code des impôts (1999 : 7).

Ainsi, sur la base des bulletins individuels, il est effectué un état détaillé (tableau récapitulatif de tous les salaires) sur Excel dont le montant total doit concorder avec celui du montant global extrait du logiciel.

Concernant le traitement de l'impôt sur les revenus fonciers (IRF), il est également retenu à la source, un taux de 12% pour la Banque et 3% pour le propriétaire. Le service DRH renouvelle chaque année le contrat des loyers. Il établit chaque mois l'ordre de paiement pour le compte du propriétaire de l'immeuble où sont logés les services de la banque sur lequel, est calculée la retenue d'impôt sur loyer pour le compte du Trésor national. C'est suite à ce travail que la DRH transmet l'ordre de paiement à la comptabilité qui se charge de l'enregistrer par le débit du compte 332014 (Créditeur Divers Etat).

Pour la TAF, elle est calculée sur les produits financiers (Pénalités sur impayés, Frais de dossiers, Agio) de la BMS SA. En effet, il existe la TAF à collecter qui est exonérée et la TAF à récupérer. Le compte 332046 est crédité contre le compte du client.

5. 3. 2 Processus d'établissement des documents d'accompagnement

Un état détaillé de tous les salaires par agent est saisi sur Excel et élaboré chaque mois par la DRH.

Le logiciel fait le cumul de l'état détaillé chaque année. Cet état contient toutes les informations relatives au salaire brut et les retenues d'impôts, les taxes et les charges sociales. La fiche de déclaration mensuelle des retenues d'impôts est toujours accompagnée des états respectifs à chaque type d'impôt à savoir :

- pour l'ITS : il s'agit de l'état annexe du formulaire d'ITS ;
- pour la TAF : un tableau de déclaration établi par le service comptable ;
- pour l'IRF : un bordereau d'avis de versement d'acompte.

Chaque mois, l'agent de la DMGRH obtient les formulaires de déclarations fiscales à la Direction des Grandes Entreprises (DGE).

A partir des cotisations du mois d'employeur, mentionnant la taxe d'apprentissage, la taxe de logement et la contribution forfaitaire et à partir des bulletins de paie des agents, l'agent de la DMGRH procède au calcul des différents impôts puis les reporte sur les formulaires de déclarations fiscales correspondants.

Il transmet la liasse au chef du DMGRH pour contrôle et validation. Ce dernier s'assure du correct calcul des impôts et appose sa signature sur les déclarations avant de le transmettre au service Comptable.

Un imprimé propre à chaque déclaration d'impôt (IRF) ou de taxe (TAF) est établi chaque mois par l'Agent Comptable. Cet imprimé est rempli sur la base de la balance générale des comptes.

Le chef de service comptable vérifie la conformité du calcul des impôts par rapport aux informations comptables dont il dispose.

Après avoir renseigné la fiche de déclaration des impôts mensuels, le comptable remplit la fiche de répartition des paiements par type d'impôt à définir par contribuable. Cette fiche doit s'accompagner des déclarations en cas de paiement total ou partiel.

Ainsi, le Directeur Financier et Comptable transmet les formulaires de déclaration à la DGMRH. Le responsable de la DMGRH appose sa signature sur les déclarations effectuées par le Service Comptable, les transmet à son agent, qui effectue et conserve une copie de la liasse dans le dossier fiscal avant de la retourner au Service Comptable.

5. 3. 3 Processus de déclaration fiscale

Les déclarations du précompte de l'ITS du par la BMS.SA se font au plus tard les 15 du mois suivant et une déclaration annuelle au plus tard le 31 janvier à la Direction des Grandes Entreprises de la Direction Générale des impôts.

L'impôt sur les activités financières (TAF) et l'impôt sur les revenus fonciers (IRF) sont aussi déclarés avant le 15 du mois suivant à la même Direction des Grandes Entreprises.

5.3.4 Processus de paiement des acomptes et liquidation des sommes dues

L'impôt sur le traitement et salaires est précompté (retenu à la source) et versé chaque mois par la Banque avant le 15 du mois suivant.

La Direction Financière et Comptable établit le chèque qui comporte deux signatures obligatoires autorisées par la Banque à s'avoir celle du Directeur Financier et Comptable et celle du Directeur des Moyens Généraux Ressources Humaines.

Le chèque peut être signé par un autre chef de service en cas absence de l'un d'eux. Le chèque ainsi établi est photocopié en trois (3) exemplaires, dont une copie est envoyée dans les services : Inspection, DMGRH et DFC.

Le chèque original est envoyé à la Direction des Grandes Entreprises pour paiement accompagné d'un bordereau d'envoi. Un reçu de paiement est établi pour la Banque.

Ces documents justificatifs sont classés par le service comptable et la DMGRH dans des les classeurs pour archivages.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître les acteurs qui interviennent dans le processus de gestion fiscale de la Banque, ainsi que ces différentes étapes.

A partir de la description du processus de gestion fiscale de la Banque, nous allons faire des tests de procédure pour identifier les risques opérationnels liés à ce processus et faire des recommandations, c'est l'objet du chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre6 : Maîtrise des risques et recommandations

Le processus de gestion fiscale de la Banque comme tout autre processus peut comporter des risques. Les risques fiscaux peuvent être d'origine externe ou interne et peuvent menacer l'atteinte de l'objectif de la Banque. Ces risques sont multiples (transactions, de situation, de management, comptables, non-conformité à la loi, opérationnels, sectoriel).

Ainsi ce chapitre consiste à analyser le processus de gestion fiscale courante de la BMS.SA, au moyen des outils décrits dans le chapitre 3 portant sur la méthodologie de ce travail. Pour ce faire, nous procéderons par l'évaluation du contrôle interne fiscal pour mieux identifier les failles de la gestion fiscale à partir de chaque sous processus.

L'évaluation aboutira à des propositions de solution de maîtrise de risques sous forme de recommandations.

6.1. Tests de procédures sur le dispositif de maîtrise des risques fiscaux de la BMS.SA

Dans le but de s'assurer du respect par la banque des dispositions fiscales (code des impôts et livres de procédures fiscales) et comptables admises (sincérité et régularité), nous avons fait des tests de conformités et de permanences de procédures. Ces tests ont été effectués sur l'exercice 2009.

6.1.1. Test de conformité

Le test de conformité consiste à vérifier qu'une procédure est conforme à une règle ou une norme. Il s'agit de s'assurer de la fiabilité, la sincérité et la fidélité des informations comptables et financières, des déclarations et paiements des impôts conformes à la législation fiscale.

Ainsi, nous avons procédé à la vérification du respect des dispositions comptables relatives au traitement comptable et financier des trois impôts (ITS, TAF, IRF). Les résultats sont consignés dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 3 : test de conformité sur le traitement comptable et financier de l'ITS

Mois	Exactitude des montants enregistrés	Enregistrement dans le compte approprié	Rattachement à l'exercice approprié	commentaires
Janvier	oui	oui		
Février	oui	oui	oui	
Mars	oui	oui	oui	
Avril		oui	oui	
Mai	oui	oui	oui	
Juin	oui	oui	oui	
Juillet	oui	oui	oui	
Aout	oui	oui	oui	
Septembre				Pas de dossier de déclaration concernant ce mois
Octobre	oui	oui	oui	
Novembre	oui	oui	oui	
Décembre				Nous n'avons pas eu d'information relative à ce mois

Source :à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Tableau 4 : test de conformité sur le traitement comptable et financier de la TAF

Mois	Exactitude des montants enregistrés	Enregistrement dans le compte approprié	Rattachement à l'exercice approprié	commentaires
Janvier	oui	oui	oui	
Février			oui	Confusion entre IRC et la TAF
Mars	oui	oui	oui	
Avril		oui	oui	
Mai	oui	oui	oui	
Juin	oui	oui	oui	
Juillet	oui	oui	oui	
Aout	oui	oui	oui	
Septembre				Pas de dossier de déclaration concernant ce mois
Octobre	oui	oui	oui	
Novembre	oui	oui	oui	
Décembre				Nous n'avons pas eu d'information relative à ce mois

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Tableau 5: test de conformité sur le traitement comptable et financier de l'IRF

Mois	Exactitude des montants enregistrés	Enregistrement dans le compte approprié	Rattachement à l'exercice approprié	commentaires
Janvier	oui	oui	oui	
Février	oui	oui	oui	
Mars	oui	oui	oui	
Avril	oui	oui	oui	
Mai	oui	oui	oui	
Juin	oui	oui	oui	
Juillet	oui	oui	oui	
Aout	oui	oui	oui	
Septembre				Pas de dossier de déclaration concernant ce mois
Octobre	oui	oui	oui	
Novembre	oui	oui	oui	
Décembre				Nous n'avons pas eu d'information relative à ce mois

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Les obligations de la Banque en tant que contribuable à déclarer ses impôts conformément au code des impôts et le livre de procédure fiscale ont été vérifiées au moyen des tableaux suivants.

Tableau 6: test de conformité sur les déclarations fiscales de l'ITS

Mois	Documents de déclaration	Exactitude du montant déclaré	Respect du délai de déclaration	Observations
Janvier		oui	oui	L'imprimé de déclaration, la lettre de notification et l'état annexe de l'ITS ne sont pas joints au dossier
Février	oui	oui	oui	
Mars	oui	oui	oui	
Avril	oui		oui	Différence entre le montant sur l'imprimé de déclaration et le solde comptable
Mai	oui	oui	oui	
Juin	oui	oui	oui	
Juillet	oui	oui	oui	
Aout				Manque d'imprimé de déclaration et l'état annexe d'ITS.
Septembre				Absence de dossier de déclaration.
Octobre	oui	oui	oui	
Novembre	oui	oui	oui	
Décembre				Nous n'avons pas eu d'information relative à ce mois

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Tableau 7: test de conformité sur les déclarations fiscales de la TAF

Mois	Documents de déclaration	Exactitude du montant déclaré	Respect du délai de déclaration	Observations
Janvier		oui	oui	L'imprimé de déclaration et la lettre de notification ne sont pas joints au dossier.
Février	oui	oui	oui	Confusion entre IRC et la TAF
Mars	oui	oui	oui	
Avril	oui		oui	
Mai	oui	oui	oui	
Juin	oui	oui	oui	
Juillet	oui	oui	oui	
Aout		oui	oui	Manque d'imprimé de déclaration
Septembre				Pas de dossier de déclaration concernant ce moi
Octobre	oui	oui	oui	
Novembre	oui	oui	oui	
Décembre				Nous n'avons pas eu d'information relative à ce mois

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Tableau 8 : test de conformité des déclarations fiscales de l'IRF

Mois	Documents de déclaration	Exactitude du montant déclaré	Respect du délai de déclaration	Observations
Janvier		oui	oui	L'imprimé de déclaration et la lettre de notification ne sont pas joints au dossier.
Février	oui	oui	oui	
Mars	oui	oui	oui	
Avril	oui	oui	oui	
Mai	oui	oui	oui	
Juin	oui	oui	oui	
Juillet	oui	oui	oui	
Aout	non			Manque d'imprimé de déclaration
Septembre				Manque d'information relative à e mois
Octobre	oui	oui	oui	.
Novembre	oui	oui	oui	
Décembre				Nous n'avons pas eu d'information relative à ce mois

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Lorsque la comptabilité est tenue de manière sincère et régulière et donne une image fidèle et que l'entreprise effectue ses déclarations en vertu des règles fiscales, elle doit également faire autant pour le paiement de ses impôts.

Pour s'assurer du paiement de ses impôts dans les délais par la Banque, nous avons procédé aux tests de conformité des trois impôts sous forme des tableaux ci-dessous :

Tableau 9: test de conformité relatif au paiement de l'ITS

Mois	Réalité des pièces comptables de paiement	Concordance entre le montant déclaré et le montant payé	Respect du délai de paiement	observations
Janvier	oui	oui	oui	Manque d'imprimé de déclarations
Février	oui	oui	oui	
Mars	oui	oui	oui	
Avril	oui	oui	oui	
Mai	oui	oui	oui	
Juin	oui	oui	oui	
juillet	oui	oui	oui	
Août	oui	oui	oui	
Septembre				Manque d'information relative à ce mois
Octobre				Absence de reçus de paiement
Novembre	oui	oui	oui	
Décembre				Nous n'avons pas eu d'information relative à ce mois

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Tableau 10: test de conformité du paiement de la TAF

Mois	Réalité des pièces comptables de paiement	Concordance entre le montant déclaré et celui payé	Respect du délai de paiement	observations
Janvier	oui	oui	oui	
Février	oui	oui	oui	
Mars	oui	oui	oui	
Avril	oui	oui	oui	
Mai	oui	oui	oui	
Juin	oui	oui	oui	
Juillet	oui	oui	oui	
Août	oui	oui	oui	
Septembre				Manque d'information relative à e mois
Octobre				Absence de reçu de paiement
Novembre	oui	oui	oui	
Décembre				Nous n'avons pas eu d'information relative à ce mois

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Tableau 11: test de conformité du paiement de l'IRF

Mois	Réalité des pièces comptables de paiement	Concordance entre le montant déclaré et celui payé	Respect du délai de paiement	observations
Janvier	oui	oui	oui	
Février	oui	oui	oui	
Mars	oui	oui	oui	
Avril	oui	oui	oui	
Mai	oui	oui	oui	
Juin	oui	oui	oui	
Juillet	oui	oui	oui	
Août	oui	oui	oui	
Septembre				Manque d'information relative à e mois
Novembre				
Décembre				Manque d'information relative à ce mois

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

6.1.2 Le test de permanence

Le processus de gestion fiscale de la BMS SA se caractérise par des forces d'ordre de conception sur lesquelles nous allons effectuer le test de permanence pour vérifier si c'est le cas pour tous les sous processus et sur tous les mois de l'année. Ainsi, le test de permanence est effectué sur les points de forts du dispositif de maîtrise des risques en vue de détecter d'éventuelles faiblesses d'application. Ce test est réalisé sur les dossiers fiscaux des mois de 2009. Il se traduit par les tableaux ci-dessous.

Tableau 12 : test de permanence sur l'ITS

Mois/ Année	Traitement comptable soutenu par des pièces justificatives	Déclaration suivant le code des impôts et le livre de procédure fiscale	Paiement dans les délais et suivant des reçus ou quittances	Contrôle hiérarchique et suivi formalisé
2009				
Janvier	oui	oui	oui	oui
Février	oui	oui	oui	oui
Mars	oui	oui	oui	oui
Avril	oui	oui	oui	oui
Mai	oui	oui	oui	oui
Juin	oui	oui	oui	oui
Juillet	oui	oui	oui	oui
Août	oui	oui	oui	oui
Septembre	■	■	■	■
Novembre	■	■	■	■
Décembre	■	■	■	■

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Tableau 13: test de permanence sur la TAF

Mois/Année	Traitement comptable soutenu par des pièces justificatives	Déclaration suivant le code des impôts et le livre de procédure fiscale	Paiement dans les délais et suivant des reçus ou quittances	Contrôle hiérarchique et suivi formalisé
2009				
Janvier	oui	oui	oui	oui
Février	oui	oui	oui	oui
Mars	oui	oui	oui	oui
Avril	oui	oui	oui	oui
Mai	oui	oui	oui	oui
Juin	oui	oui	oui	oui
Juillet	oui	oui	oui	oui
Août	oui	oui	oui	oui
Septembre	■	■	■	■
Novembre	■	■	■	■
Décembre	■	■	■	■

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Tableau14 : test de permanence sur l'IRF

Mois / Année	Traitement comptable soutenu par des pièces justificatives	Déclaration suivant le code des impôts et le livre de procédure fiscale	Paiement dans les délais et suivant des reçus ou quittances	Contrôle hiérarchique et suivi formalisé
2009				
Janvier	oui	oui	oui	oui
Février	oui	oui	oui	oui
Mars	oui	oui	oui	oui
Avril	oui	oui	oui	oui
Mai	oui	oui	oui	oui
Juin	oui	oui	oui	oui
Juillet	oui	oui	oui	oui
Août	oui	oui	oui	oui
Septembre	■	■	■	■
Novembre	■	■	■	■
Décembre	■	■	■	■

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

6.2 Evaluation et analyse du dispositif de maîtrise des risques

Nous avons procédé dans un premier temps à appréciation du dispositif de maîtrise des risques à travers le contrôle interne dans ses différentes composantes, à savoir :

- les objectifs,
- les procédures,
- l'organisation,
- le système d'information,
- la qualité du management,
- et la supervision.

Et dans un deuxième temps à l'évaluation et à l'analyse du dispositif de maîtrise des risques lié au processus de gestion fiscale à travers les risques identifiés.

6.2.1 Appréciation du contrôle interne du processus de gestion fiscale

Cette évaluation a été effectuée dans le but de mettre en exergue les forces et les faiblesses du processus de gestion fiscale de la BMS.SA en vue de proposer des solutions optimales de maîtrise des risques identifiés.

Elle nous a permis, sur la base d'un guide d'entretien, du questionnaire de contrôle interne, des tests de procédures et de la revue documentaire, de faire les constats suivants.

L'existence des contrôles hiérarchiques et de supervision qualifiés de contrôle de premier niveau, des contrôles périodiques assurés par l'audit interne (contrôle de deuxième niveau) et les contrôles effectués par l'inspection de la Banque sur des opérations soupçonnées de manœuvre frauduleuse (contrôle de troisième niveau).

▪ Objectifs et organisation

Les objectifs de la gestion fiscale de la Banque sont définis et identifiés mais les agents en charge de cette gestion ne sont pas sensibilisés et suffisamment informés des risques qui peuvent compromettre l'atteinte de ces objectifs.

L'organisation actuelle du processus de gestion fiscale de la BMS.SA fait intervenir deux services distincts, à savoir la DMGRH et la DFC, ce qui signifie l'absence d'un service détaché spécialement pour les questions fiscales, par conséquent l'absence de spécialiste.

La Banque fait recours à un conseil fiscal externe qui intervient seulement en cas de litige avec l'administration fiscale et au moment de la déclaration annuelle de l'impôt sur les traitements et salaires, ce qui implique le non suivi et la non implication de celui-ci dans le traitement et la déclaration des impôts effectués chaque mois par la Banque.

▪ Les procédures et le système d'information

L'existence d'un manuel de procédure administrative et financière au sein de la Banque .nous fait constater le pilotage de la gestion fiscale sur la base des standards établis. Dans la

description de la procédure de gestion fiscale, il n'existe pas de descriptif sur la gestion des redressements fiscaux éventuels.

Le système d'information actuel de la Banque pour le traitement des impôts ne renseigne pas de façon régulière et automatique des états des impôts que la Banque devrait payer sans, exonération et avec l'exonération et le processus de production d'informations et de reporting relatif aux informations fiscales est peu fiable et efficace.

Le paramétrage et la configuration du logiciel delta pour prendre en compte la gestion fiscale reste peu efficace dans son intégration et dans son adaptabilité.

- **Le management et la supervision**

Le processus de gestion fiscale de la Banque fait constater l'absence de spécialiste chargé de la gestion fiscale ce qui peut influencer négativement sur la qualité des services. Eu égard à la prépondérance et à l'importance de la qualité du management dans une organisation, nous faisons remarquer l'insuffisance tant au niveau de la qualité que de la quantité des ressources humaines. Les agents en charge de cette gestion n'ont, ni la compétence, ni la qualification appropriés et suffisantes pour pouvoir maîtriser ce processus.

6.2.2 Résultat de l'évaluation et de l'analyse du dispositif de contrôle interne et des risques identifiés

Il s'agit de présenter les résultats des tests de procédures sous formes d'évaluation du dispositif mis en place pour maîtriser les risques fiscaux du processus de gestion fiscale en vue d'envisager les mesures visant à corriger les insuffisances et à améliorer les points forts.

Cela va se traduire par des propositions d'améliorations et des recommandations à travers la mise en place de dispositifs adéquats et appropriés permettant de maîtriser ce processus.

Ce travail sera effectué sur la base des critères de ce tableau ci-dessus.

Tableau 15: critère d'évaluation et d'analyse du dispositif de CI

Dispositif de CI	Appréciation
Absence de contrôle hiérarchique	faible
Contrôle hiérarchique existant avec des failles	Moyen
Contrôle hiérarchique rigoureux	fort
Contrôle périodique de l'audit interne	Très fort

Source : nous-mêmes

Ainsi, notre évaluation, issue des tests de procédures du dispositif mis en œuvre pour maîtriser les risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de la banque se traduit par les tableaux ci-dessous décomposés en sous processus de gestion fiscale.

Tableau : 16 évaluations du dispositif du sous processus de traitement des informations comptables et financières

Objectifs du contrôle interne	Dispositif de contrôle interne existant du sous processus de traitement comptable	évaluation	Risques	constats
S'assurer de la sincérité et de la fiabilité de l'information comptable	Plan comptable bancaire et procédure de vérification formalisée et suivi	fort fort	R1 Non certification des comptes R2 Redressement fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Exigence de la commission bancaire • Absence de notification de redressement
S'assurer de l'existence du code des impôts et du livre de procédures fiscales en vigueur	Suivi régulier de la législation et de la réglementation fiscale en vigueur	moyen	R3 Non respect des principes	Recours au service d'un conseil fiscal
S'assurer que toutes les retenues légales au titre du remboursement des avances et prêts au personnel sont systématiquement déduits	Système informatisé	fort	R4 Risque d'amende et de pénalité.	Le système est informatisé

S'assurer que le fichier du personnel est régulièrement mis à jour en fonction des embauches, départs en congé, démissions, licenciements et admissions à la retraite.	Système informatisé	moyen	R 5 Difficulté de suivi de la masse salariale et des charges sociales et fiscales.	Existence d'un logiciel paie pour le traitement des salaires
S'assurer de la fiabilité et de l'exhaustivité des enregistrements,	Enregistrement sur la base des pièces, Rapprochement (banque, pièces justificatives etc.)	fort fort	R6 erreur ou omission volontaire ou non d'enregistrement R7 erreur ou omission de saisie	<ul style="list-style-type: none"> • Rapprochement régulier des pièces justificatives et de l'enregistrement • Supervision insuffisante
S'assurer de la séparation des exercices.	Rapprochement des pièces justificatives et des enregistrements	faible	R 8 Rattachement incorrect des enregistrements	Supervision insuffisante
S'assurer du bon classement et de	Archivage physique et numérique de toutes les	faible	R 9 Perte d'information, absence	Défaillance dans l'archivage et le

l'archivage des pièces comptables	pièces justificatives		de justificatifs	système d'information
S'assurer de la détermination et de l'exactitude de la base d'imposition	Système informatisé	moyen	<p>R10 Erreurs et omissions dans le calcul et les retenues d'impôt</p> <p>R 11 Fausse Base de calcul</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Système informatisé • Existence de l'logiciel (Delta paie)
S'assurer de la sauvegarde des données comptables	Système automatisé	moyen	<p>R12 Omission de sauvegarde</p> <p>R13 Suppression de données par inattention</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sauvegarde automatique • accès limité

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts)

Tableau : 17 évaluations du dispositif du sous processus de déclaration des impôts

Objectifs du contrôle interne	Dispositif de contrôle interne existant du sous processus de déclaration	évaluation	Risques	constats
S'assurer de la disponibilité des imprimés de déclaration	Suivi du retrait à temps des imprimés	fort fort fort	R 14 Non respect du délai de déclaration R15 Absence ou défaut de déclaration R16 Paiement des intérêts de retard	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de retrait et dépôt des imprimés de déclaration à la date indiquée • Respect des dates de déclaration • Respect des dates de déclaration
S'assurer de l'exhaustivité des documents d'accompagnement	Système de supervision et de suivi formalisé	faible	R17 Litige avec l'administration fiscale	Manque de certains documents d'accompagnement et de déclaration
S'assurer du respect de la date de déclaration	Responsabiliser un agent pour les	moyen	R18 Paiement des intérêts de retards	Absence de pièces justificative de paiement d'intérêt de retard

	déclarations			
S'assurer de l'exactitude des montants déclarés	Rapprochement entre la comptabilité et les pièces de déclarations	faible	R19 Montants déclarés erronés	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle insuffisant de la liquidation des impôts
	Rapprochement entre la comptabilité et les pièces de déclarations	faible	R20 Incohérence entre les déclarations	<ul style="list-style-type: none"> • Non concordance entre certains documents d'accompagnement
S'assurer de la validation des déclarations par la personne habilitée	Système d'autorisation, d'approbation et de validation	fort	R21 Déclaration fictive	Toutes les déclarations sont validées par la personne habilitée

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

Tableau : 18 évaluations du dispositif du sous processus de paiement des impôts

Objectifs du contrôle interne	Dispositif de contrôle interne existant du sous processus de paiement des impôts	évaluation	Risques	constats
s'assurer du respect du délai de paiement	<p>Système d'alerte des délais de déclaration.</p> <p>Système d'alerte des délais de déclaration</p> <p>Système d'alerte des délais de déclaration</p>	<p>fort</p> <p>fort</p> <p>fort</p>	<p>R22 Paiement des intérêts de retard</p> <p>R23 Défauts ou retard de paiement</p> <p>R24 Non respect du délai de paiement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respect de la date indiquée par l'administration fiscale • Respect de la date de déclaration • Respect de la date de déclaration
S'assurer du paiement effectif des impôts dus	Paiements contre reçus	fort	R25 Montant payé erroné	Concordance entre montant déclaré et le montant payé
S'assurer du bon classement des reçus de paiement	Numéroter et Classer tous les reçus de paiements par ordre	fiable	R26 Perte de pièce justificative	Non existence de certains reçus de paiement

Source : à partir des interviews, du questionnaire de contrôle interne et des pièces justificatives de déclaration et de paiement d'impôts).

6.3 Plan d'action de maîtrise des risques

Pour la maîtrise du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale, nous proposons la mise en œuvre du plan d'action suivant. Il consiste à mettre en place un certain nombre de mesures visant à améliorer le dispositif de contrôle interne de la gestion fiscale. (BMS). Ainsi, le plan d'action concerne les dispositifs qui sont évalués faibles et certains moyens.

Tableau n°19 : plan d'action de maîtrise des risques

Risques	Actions	moyens	Acteurs responsables	délais
R3 Non respect des principes et règles fiscaux	Formation des agents en charge de la gestion fiscale	financiers	Responsables des services DFC et DRHMG	3 mois
R8 Rattachement incorrect des enregistrements comptables	Contrôle hiérarchique des régularisations comptables de fin d'exercice	humains	Responsable DFC	Une fois par an à la fin de chaque exercice
R9 Perte d'information ou absence de pièces justificatives	Mettre en place un système d'archivage physique et numérique de toutes les pièces justificatives	financiers	PDG	12 mois
R11 Fausse Base de calcul	Contrôle hiérarchique et formation des agents en charge de la gestion fiscale	financiers	Responsables des services DFC et DRHMG	3 mois
R17 Litige avec l'administration fiscale	Suivi et contrôle régulier de l'établissement des	humains	Responsables des services DFC et DRHMG	Chaque mois

	documents d'accompagnement			
R18 Paiement des intérêts de retard	Contrôle hiérarchique	humains	Responsables des services DFC et DRHMG	Chaque mois
R19 Montant déclaré erroné	Contrôle hiérarchique régulier	humains	Responsables des services DFC et DRHMG	Chaque mois
R20 Incohérence entre les différents documents de déclaration	Contrôle hiérarchique régulier	humains	Responsables des services DFC et DRHMG	Chaque mois
R26 Perte de pièce justificative de paiement	Mettre en place un système d'archivage physique et numérique de toutes les pièces justificatives	financiers	PDG	12 mois

Source : nous-mêmes

6.4 Les recommandations

Au terme de cette étude sur le processus de gestion fiscale de la BMS SA qui a pour principal objectif la maîtrise des risques opérationnels, nous avons évalué le contrôle interne ce qui nous a permis de faire des constats sur lesquels nous faisons des recommandations.

Ces recommandations ont pour but de faire des propositions d'amélioration et de renforcement du contrôle interne de gestion fiscale de la Banque.

6.4.1 Recommandation relative au management du processus de gestion fiscale

Le management actuel du processus de gestion fiscale de la Banque n'est pas adéquat du fait de l'absence de spécialiste et du manque de compétence appropriée pour maîtriser ce processus.

Alors nous recommandons de:

- actualiser le manuel de procédures administratives et financières afin de prendre en compte tout le processus de gestion fiscale de manière exhaustive et détaillée,
- renforcer les compétences des agents chargés de la gestion fiscale à travers des séminaires et ateliers de formation,
- revoir les termes du contrat du conseil fiscal en vue d'un meilleur partage des responsabilités et des risques,
- faire le calcul des impôts exonérés de la Banque pour voir leurs impacts sur le résultat

6.4.2 Recommandation relative au processus de management de la comptabilité

La comptabilité étant une technique d'enregistrement chiffrée d'informations sur laquelle repose la gestion fiscale, elle doit être probante, ce qui permettra d'éviter des erreurs dans la gestion fiscale. Bien qu'étant tenue dans les normes, il y a lieu de faire quelques recommandations :

- définir à temps le chronogramme des travaux de fin d'exercice afin d'éviter des retards dans la production des états financiers,
- renforcer le contrôle hiérarchique des opérations comptables par l'instauration de système de validation par des personnes habilitées,
- s'assurer que toutes les écritures comptables sont effectuées sur la base des pièces justificatives autorisées et validées par la personne habilitée.

6.4.3 Recommandation à l'endroit de la direction générale.

Certaines recommandations nécessitent la prise de décision par le Président Directeur Général. Elles sont les suivantes :

- mettre en place un service fiscalité rattaché à la Direction Financière et Comptable (DFC) chargé de :
 - définir et identifier les objectifs spécifiques du service fiscalité,
 - élaborer la stratégie de gestion fiscale,
 - déterminer les éléments de gestion fiscale,
 - étudier la portée fiscale de toutes les opérations de la Banque,
 - faire des simulations de calcul sur les impôts exonérés de la Banque,
 - et suivre l'évolution de la législation fiscale.
- mettre en place un système d'archivage physique et numérique des documents et pièces justificatives,
- Mettre en place un système de gestion électronique des documents,
- Renforcer les compétences des agents en charge de la gestion fiscale par les séminaires et ateliers de formation.

Conclusion

Ce chapitre, qui a été consacré à la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de la BMS.SA, a permis, d'évaluer le dispositif mis en place pour maîtriser les risques .Ainsi nous avons envisagé un plan d'action pour les risques liés à des dispositifs évalués faibles et certains moyens.

Aussi, à l'issue de ce travail, nous avons relevé beaucoup de failles, pour lesquelles les recommandations ont été formulées en vue d'améliorer et de maîtriser le processus de gestion fiscale de la banque.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude, qui constitue le cadre pratique, a été consacrée au processus de gestion fiscale de la Banque malienne de solidarité (BMS.SA). Il ressort de cette étude que le management du processus fiscal est à cheval sur deux services à savoir la DMGRH et la DFC, ce qui paraît nuire au principe de séparation des tâches comme recommandées par les bonnes pratiques en matière de contrôle interne.

Est-il nécessaire de rappeler que la description du processus et l'évaluation du dispositif du processus de gestion fiscale ont été effectuées sur la base d'informations non exhaustives, ce qui explique les difficultés et les limites de cette étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion Générale

Le droit fiscal est un droit en perpétuel mouvement, ce qui rend la gestion fiscale difficile pour les organisations en général et en particulier les banques dont la plupart des opérations sont imposables.

Ainsi la gestion fiscale devient de plus en plus préoccupante pour les banques du fait des risques de redressement coûteux, de paiement des intérêts de retard et d'amendes.

Au terme de cette étude qui nous a conduit à la description du processus de gestion fiscale de la banque et à l'évaluation du processus, nous faisons constater l'urgence de mettre sur pied un dispositif de maîtrise des risques opérationnels fiscaux afin d'éviter d'éventuels désagréments futures lorsque la banque ne bénéficiera plus d'un titre d'exonération.

Cette étude comporte de nombreux avantages dans la mesure où elle a permis de :

- Détecter les failles du dispositif mis en place pour la maîtrise des risques opérationnels du processus de gestion fiscale de la banque,
- proposer un plan d'action de prévention et de correction des risques,
- faire un suivi régulier dans le temps etc.

Mais, elle n'est pas une fin en soi, elle peut servir de base d'appréciation du contrôle interne du dit processus.

Bien qu'il existe un conseiller fiscal pour la banque, celle-ci ne maîtrise pas en tout point de vue ses obligations fiscales.

De ce fait, il est nécessaire que la banque maîtrise les impôts pour lesquels elle est assujettie y compris toutes les opérations susceptibles d'être imposées et l'arrêté d'exonération doit être étudié suffisamment pour une meilleure exploitation.

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire de prise de connaissance

1. Quel est le service en charge de la gestion fiscale

2. Quels sont les agents qui interviennent dans le processus de gestion fiscale et quelles sont leurs fonctions ?

3. Comment se fait le traitement comptable de l'ITS, de l'IRF et de la TAF ?

4. Quels sont les procédures de déclaration de l'impôt et les documents d'accompagnements ?

5. Comment procédez-vous au paiement de l'impôt

6. Avez-vous un conseiller fiscal et quel rôle joue t-il ?

7. Disposez-vous d'un manuel de procédure sur la gestion fiscale ?

8. Bénéficiez-vous d'un titre d'exonération, si oui pour quelle période ?

9. Est-ce que vous effectuez le calcul des impôts exonérés pour voir l'impact sur le résultat ?

10. Est-ce-que vous avez une politique formalisée validée par le conseil pour la gérance en matière fiscale ?

11. Disposez- vous du code des impôts et du livre de procédure en vigueur ?

12. Avez-déjà fait l'objet d'une notification de redressement ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : questionnaire de contrôle interne

Processus de gestion fiscale	Questionnaire de contrôle interne	Folio : 1/4
<p>Objectifs de contrôle interne : s'assurer de :</p> <ul style="list-style-type: none">• du traitement et de l'enregistrement correct des opérations comptables ;• la déclaration des impôts conformément à la réglementation en vigueur;• du paiement de l'impôt.		

Questionnaire de contrôle interne		Processus de gestion fiscale			Folio : 2/4	
<p>Objectif du contrôle interne : s'assurer du traitement et de l'enregistrement correct des opérations comptables.</p>						
Questions	Réponses			Observations	Ref	
	Oui	Non	N / A			
Le logiciel de comptabilité générale est il adapté au besoin de la Banque ?	x					
Respectez- vous les exigences comptables en matière de facturation ?	x					
L'imputation des pièces justificatives se fait-il de façon chronologique ?	x					
Existe-il un self contrôle de l'exhaustivité des enregistrements ?		x				
Des rapprochements périodiques sont- ils effectués par des personnes habilitées ?	x					
Est-il un système d'archivage électronique des pièces justificatives		x				
Les états de paie sont-ils régulièrement transmis à la	x					

comptabilité générale					
Les acomptes, avances et autres prêts au personnel sont-ils autorisés et suivis régulièrement en comptabilité ?	x				
Les comptes de personnels sont-ils régulièrement analysés par la comptabilité ?			x		
Les charges sociales sont-elles correctement établies et enregistrées en comptabilité ?	x				
Les écritures de régularisation suite aux travaux de fin d'exercice sont-elles correctement enregistrées en comptabilité ?	x				
Les états financiers annuels sont-ils établis dans les délais réglementaires ?	x				
Existe un fiscaliste interne désigné pour le suivi quotidien du respect de la procédure de gestion fiscale ?		x		Le processus de gestion fiscale est assuré par les personnes qui n'ont pas le profil fiscaliste	

Questionnaire de contrôle interne		Processus de gestion fiscale			Folio : 3/4	
Objectif du contrôle interne : s'assurer de la déclaration des impôts conformément à la réglementation en vigueur						
Questions	Réponse			Observation	Ref	
	Oui	Non	N / A			
Est-ce vous respectez le délai de déclaration des impôts exigé par l'administration fiscale ?	x					
Les déclarations sont-elles accompagnées des documents nécessaires ?	x			Manque de certains documents d'accompagnement.		
Les documents qui accompagnent les déclarations sont t-ils disponibles à temps ?	x					
Existe-il un mécanisme de suivi des déclarations suivant un registre?		x				
Existe-t-il une personne en charge du retrait des imprimés de déclaration auprès de l'administration fiscale ?	x					
Les formulaires de déclaration sont-ils remplis dans les normes ?	x					
Existe-t-il un système d'alerte des délais de déclaration ?		x				

Questionnaire de contrôle interne	Processus de gestion fiscale			Folio : 4/4	
Objectif du contrôle interne : s'assurer du paiement de l'impôt					
Questions	Réponse			Observation	Ref
	Oui	Non	N /A		
Vous Acquitez normalement de vos impôts dus ?	x				
Respectez –vous la date de liquidation de l'impôt ?	x				
Les chèques sont-ils signés par les personnes habilitées ?	x				
Les reçus de paiement sont-ils numérisés et archivés de façon électronique ?		x			

Source : nous mêmes

Annexe 3: grille de séparation des tâches

BMS-SA	Grille de séparation des tâches	Exercice : 2009				
Processus de gestion Fiscale		Folio 1/1				
Objectif du contrôle interne : s'assurer d'une séparation adéquat des fonctions incompatibles						
Tâche	Nature des tâches	Acteurs concernés				
		A	B	C	D	E
Enregistrement comptable	En			X		
Contrôle de pièces justificatives	C	X				
Traitement des salaires	Ex				X	
Calcul de l'ITS	Ex				X	
Calcul des autres impôts dûs par la Banque	Ex			X		
Etablissement des documents d'accompagnement	Ex			X	X	
Retrais des formulaires de déclaration	Ex					X
Etablissement des formulaires de déclaration	Ex			X		
Validation des documents d'accompagnements et formulaire de déclaration	C		X			
Signature des documents d'accompagnement et formulaire de	Au	X				

La maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de la BMS-SA: cas de l'ITS, de la TAF et de l'IRF

déclaration						
Etablissement du chèque	EX			X		
Signature du chèque de règlement	Au	X	X			
Dépôt du chèque de règlement à la Direction des Grandes Entreprises	Ex					X
Constat : il existe des fonctions incompatibles						

A	Responsable de la Direction Administrative et Financière
B	Responsable de la Direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux
C	Agent comptable
D	Agent du service Ressources Humaines et Moyens Généraux
C	Coursier

Source : nous mêmes

Ex : Exécution, Au : Autorisation, C : Contrôle, En : Enregistrement

Annexe 4 : tableau des risques

Processus de gestion fiscale	Objectifs du contrôle interne	Risques	évaluation	Dispositif de contrôle interne	conséquence
Traitement comptable de l'information	S'assurer de la sincérité et de la fiabilité de l'information comptable	R1 Non certification des comptes R2 Redressement fiscal		Plan comptable bancaire et procédure de vérification formalisée et suivi Suivi régulier de la législation et de la réglementation fiscale en vigueur	Taxation d'office Impossibilité du contribuable de jouir de son droit prétorien
	S'assurer de l'existence du code des impôts et du livre de procédures fiscales en vigueur	R3 Non respect des principes		Suivi régulier de la législation et de la réglementation fiscale en vigueur	Litige avec l'administration fiscale
	S'assurer que toutes les retenues légales au titre du remboursement des avances et prêts au personnel sont	R4 Risque d'amende et de pénalité.		Système informatisé	Perte financière

	systematiquement déduits				
	S'assurer que le fichier du personnel est régulièrement mis à jour en fonction des embauches, départs en congé, démissions, licenciements admissions à la retraite.	R 5 Difficulté de suivi de la masse salariale et des charges sociales et fiscales.		Système informatisé	Perte financière, litige avec le fisc
	S'assurer de la fiabilité et de l'exhaustivité des enregistrements,	R6 erreur ou omission volontaire ou non d'enregistrement R7 erreur ou omission de saisie		Enregistrement sur la base des pièces, Rapprochement (banque, pièces justificatives etc.)	Non fiabilité de l'information financière Comptabilité douteuse
	S'assurer de la séparation des exercices.	R 8 Rattachement incorrect des enregistrements		Rapprochement des pièces justificatives et des enregistrements	Non respect du principe de séparation des exercices

	S'assurer du bon classement et de l'archivage des pièces comptables	R 9 Perte d'information, absence de justificatifs		Archivage physique et numérique de toutes les pièces justificatives	Taxation d'office, comptabilité douteuse
	S'assurer de la détermination et de l'exactitude de la base d'imposition	R10 Erreurs et omissions dans le calcul et les retenues d'impôt R 11 Fausse Base de calcul		Système informatisé	Conflit avec le fisc Conflit avec le fisc
	S'assurer de la sauvegarde des données comptables	R12 Omission de sauvegarde R13 Suppression de données par inattention		Système automatisé	Retard dans la réalisation des opérations Perte d'information
	S'assurer de la disponibilité des imprimés de déclaration	R 14 Non respect du délai de déclaration		Suivi du retrait à temps des imprimés	Le contribuable encourt une pénalité de : 10% du montant des droits dus si le

Déclaration des impôts		<p>R15 Absence ou défaut de déclaration</p> <p>R16 Paiement des intérêts de retard</p>			<p>retard n'excède pas deux mois, 25% du montant des droits dus si le retard excède deux mois sans dépasser trois mois</p> <p>50% du montant des droits dus si le retard est supérieur à trois mois.</p> <p>Amende fiscale égale au montant des droits compromis</p> <p>Perte financière</p>
	S'assurer de l'exhaustivité des documents d'accompagnement	R17 Litige avec l'administration fiscale			Taxation d'office et redressement fiscal
	S'assurer du respect de la date de	R18 Paiement des		Responsabiliser un	Amende et

	déclaration	intérêts de retards		agent pour les déclarations	pénalité
	S'assurer de l'exactitude des montants déclarés	R19 Montants déclarés erronés R20 Incohérence entre les déclarations		Rapprochement entre la comptabilité et les déclarations	Amende et pénalité Amende et pénalité
	S'assurer de la validation des déclarations par la personne habilitée	R21 Déclaration fictive			Perte financière et taxation d'office
Paiement de l'impôt	s'assurer du respect du délai de paiement	R22 Paiement des intérêts de retard R23 Défauts ou retard de paiement		Système d'alerte des délais de déclaration.	Perte financière Le défaut de paiement est sanctionné par une amende égale à 25% de l'impôt et par la fermeture de l'établissement et

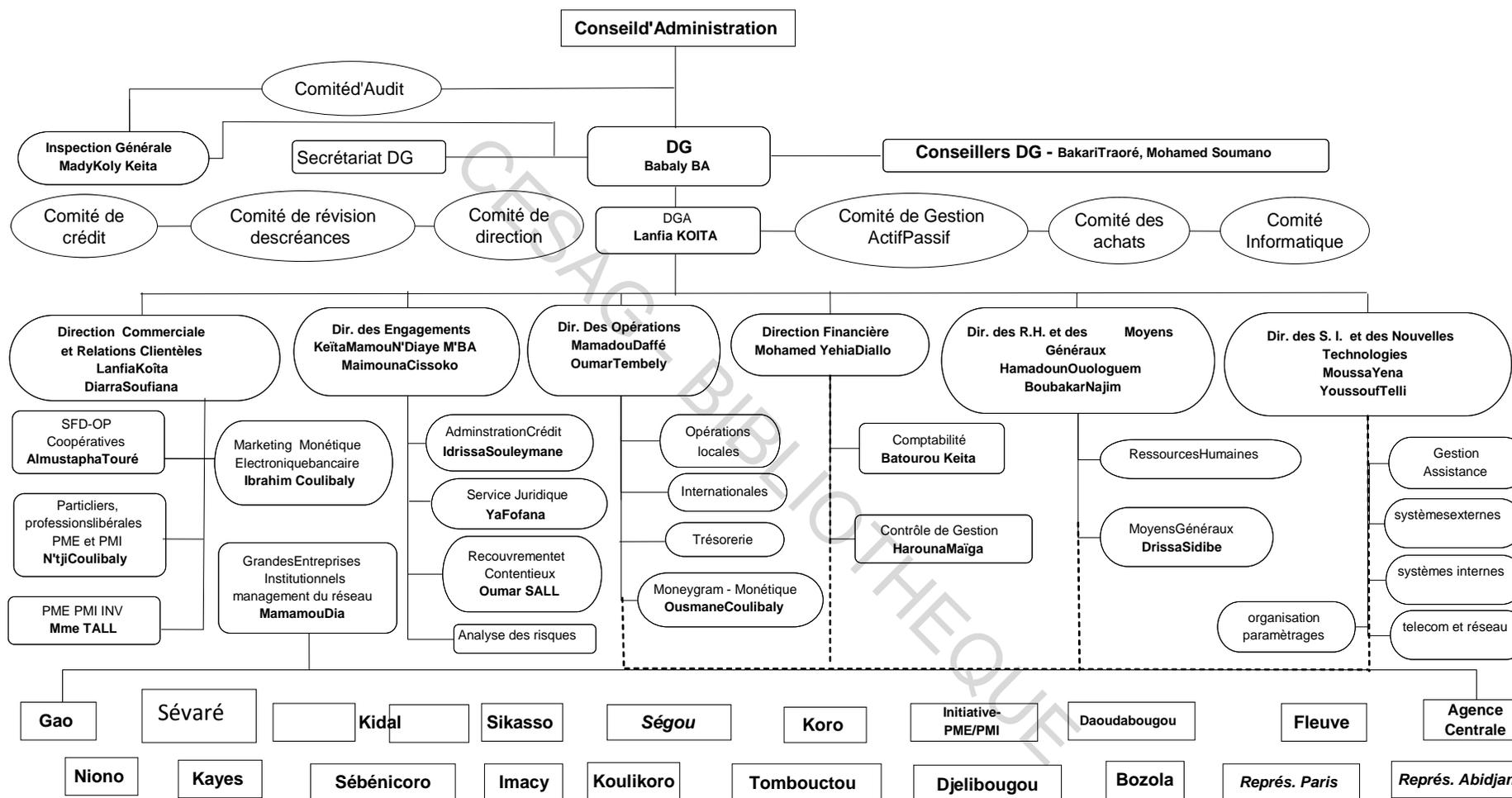
		R24 Non respect du délai de paiement			éventuellement la saisie des biens conformément au LPF en vigueur au Mali Majoration de 2% par mois de retard jusqu'au cinquième mois inclus, toute fraction de mois étant considérée comme des mois entiers.
	S'assurer du paiement effectif des impôts dus	R25 Montant payé erroné		Paiements contre reçus	Litige avec l'administration fiscale
	S'assurer du bon classement des reçus de paiement	R26 Perte de pièce justificative		Numéroter et Classer tous les reçus de paiements	Taxation d'office, redressement fiscal, comptabilité

				par ordre	douteuse
--	--	--	--	-----------	----------

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N° 5 Organigramme BMS mis à jour après AGE du 20 juillet 2011



En pointillés noirs, liens matriciels des agences.

**MINISTRE DE L' ECONOMIE
ET DES FINANCES**

**DIRECTION NATIONALE DU TRESOR
ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE**

**RECETTE GENERALE DU DISTRICT
BAMAKO**

REPUBLIQUE DU MALI

Un Peuple – Un But – Une Foi

BORDEREAU AVIS DE VERSEMENT D'ACOMPTES SUR IMPOTS FONCIERS

Nom du propriétaire :

Adresse du propriétaire :

**Nom et Adresse de la partie versante (locataire) : Banque Malienne de Solidarité ACI
2000/ BP : E 1280 /Tel : 20-23- 50- 34 / 20-29-54-08**

Montant et date du versement :

Bamako, le 05/11/2012.

LE RECEVEUR

MONTANT ET PERIODES DES ACOMPTES :

**Loyer mensuel net :
IRF retenu mensuel :**

2008

République du Mali
Ministère des Finances
Direction Générale des Impôts

Reçu de Paiement

	No du Reçu 230878	Date de paiement 16-FEV-2009
--	----------------------	---------------------------------

No Fiscal: 087800464B 871SA MALIEN Type de Document de Paiement: DECLARATION
 Recette des DIV. RECETTE SD-GE No du Document: 0057896634
 Impôts:

BANQUE MALIENNE DE SOLIDARITE

Mode de Paiement	Montant
QUITTANCE 200 TRESOR	2 380 434
Total Encaissement: 2 380 434	

Pour:
 ACI 2000
 ACI-2000 COMMUNE IV
 Région DISTRICT DE BAMAKO MALI
 P.O.: 2117

Type d'impôt	No. Compte	Période	No. Émission	Droits Simples	Pénalités	Intérêts	Acompte	Total
RETENUE A LA SOURCE	24509	2-2009		2 380 434				2 380 434
Total:				2 380 434				2 380 434

Somme Versée en Toutes Lettres: DEUX MILLION TROIS CENT SOIXANTE MILLE QUATRE CENT TRENTE-QUATRE FRANC CFA

MME BAH KHADOUA

La maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de la BMS-SA: cas de l'ITS, de la TAF et de l'IRF

	31	10	2012
TAF Engagement	0		
TAF Recupérée+ Autres TAF	134 786 608		
TAF comm Transfert			
IRC/DAT CLIENTELE	3 590 585		
	134 786 608		

(151) Recettes Brutes Hors T.A.F	(151)	1 157 594 577
(152) Recettes Exonérées	(152)	259 017 190
(153) Recettes Imposables (Lig. 100-101)	(153)	898 577 387
Taux de l'impôt		15%
(154) T.A.F Collectée (lig. 110*500)	(154)	134 786 608
(155) T.A.F Intérêts Crédoeurs	(155)	3 590 585
(156) T.A.F à payer (Lig. 601/603)	(156)	138 377 193

TAF BKO ET AUTRES AGENCES	134 786 608
TAF/INTERETS BON DE CAISSE	0
RETENUE A LA BASE	0
TAF/INTERETS DAT	0
	134 786 608

IMPÔTS RETENUS /NON	Impôts	Taux	Montant	Abattement 50%	retenue 35%	Justification du CA exonéré
BKO	1 498 635	17,50%	8 563 629	4 281 814	1 498 635	CA Déclaré au 30/09/2012
		17,50%	0	0	0	Report de la balance du 30/09/2012
						Ecart (1)
						Subvention
						Autres frais à récupérer (2)
						Reprise prov et amort (3)
						Reste=Montant des int courus/prêt, prêt exonérés des SFD,et divers
	1 498 635	17,50%	8 563 629	4 281 814	1 498 635	
			(401)	(411)	(420)	
				(415)		
				(419)		



RÉPUBLIQUE DU MALI - DIRECTION GENERALE DES IMPÔTS

IMPÔTS MENSUELS

Fiche de Déclaration des Impôts Mensuels

No du Document



0114304330

(813) Impôt sur les traitements et salaires à payer (Ligne 610)

(814) I.S.C.P - Concernant l'or à payer

(815) I.S.C.P - Concernant les autres produits à payer

(816) Taxe touristique à payer

(817) IRF - retenue à la source par les locataires à payer

(813) _____

(814) _____

(815) _____

(816) _____

(817) _____

Je certifie que les informations données sur cette déclaration sont conformes, correctes et complètes. Et je souscrit en toute responsabilité à l'impôt liquidé.

Signature: _____ Date: _____

Titre: _____

Partie Réserve à l'Administration		
Date Limite de Paiement:		
Montant		Payé
Droits Simples		
Pénalités:		
Intérêts:		
Total:		
Signature de l'Agent		

Page 10 Of 10

Répartition des paiements par type d'impôt à définir par le contribuable

N° FISCAL :

Impôts	Montant déclaré	Montant des paiements	Mode de règlement
TAXE / ACTIVITE FINANCIERE.			
CONTRIBUTION FORFAITAIRE			
TAXE FORMATION PROFESSIONNELLE.			
TAXE-LOGEMENT			
RETENUE A LA SOURCE			
TAXE TOURISTIQUE			
I.T.S			
IMPÔT SPECIAL SUR CERTAINS PRODUITS:			
IMPÔT B.I.C			
IMPÔT SUR LES SOCIETES			
TAXE EMPLOI JEUNES			
PATENTE			
TAXE/VALEUR AJOUTEE			
LICENCES			
T.V.A - RETENUE			
TAXE/ C. D'ASSURANCES			
CONTRIBUTION/S /B/ A			
I.S.C.P OR			
Total des paiements			

N.B :

- 1- Cette fiche doit accompagner les déclarations en cas de paiement total ou partiel.
- 2- Définir les priorités de paiement en fonction du mode de règlement proposé.

Bibliographie

Ouvrages

1. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révisions des comptes*, 2^{ème} édition, édition MONDEXPERTS, Abidjan-Cotonou, 923 pages.
2. AUBERT Benoit, BERNARD Jean-Grégoire (2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, les presses de l'Université de Montréal, Canada, 25 pages.
3. BARRY Mamadou (2009), *Audit contrôle interne : Audit financier et Comptable des entreprises*, sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 pages.
4. BARTHELEMY Bernard, COURREGES Phillipe (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 472 pages.
5. BECOUR Jean-charles, BOUQUIN Henri (1996), *Audit opérationnel*, 2^{ème} édition, édition ECONOMIC, Paris.
6. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratique à l'international*, édition GROUPE EYROLLES, Paris, 318 pages.
7. BOUCHET Michel-Henry (2007), *Intelligence économique et Gestion des Risques*, PEARSON Education, Paris, 97 pages.
8. BOUTET Jacques, *Organisation du système d'information comptable et de gestion*, NATHAN, Paris, 160 pages.
9. CELIMENE Gilles, GUENOT Jacques, LEVET Serge, MORIN Pascal, TRAN THIET, Jean-Paul(2011), *Quand le fisc vous contrôle : les modalités de contrôle, les sanctions, les possibilités de négociation et de recours*, 3^{ème} édition, éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, Paris, 310 pages.
10. COZIAN Maurice (2010-2011), *Précis de la fiscalité des entreprises*, 30^{ème} édition, LITEC, Paris, 542 pages.
11. COZIAN Maurice (2005-2006), *Précis de la fiscalité des entreprises*, 96^{ème} édition, LITEC, Paris, 542 pages.

12. COZIAN Maurice (2002-2003), *Précis de la fiscalité des entreprises*, 26^{ème} édition, LITEC, Paris, 713 pages.
13. DESROCHES Alain, LEROY Alaine vallee Frédérique (2003), *la gestion des Risques, principes et pratiques*, Editions HERNES science publication, Paris 285 pages.
14. GONTHIER Marcel, GONTHIER Nathalie (2004-2005), *Droit fiscal*, édition FOUCHER, Paris, 510 pages.
15. GOVOEI Bernard Dansou (2006-2007), *Précis de la comptabilité Générale*, 2^{ème} édition, éditions ETUSIS ABIDJAN-COTONOU, 863 pages.
16. HAMAZAOUI Mohamed (2010), *Audi, Gestion des risques et Contrôle interne, Normes ISA 200, 215, 330, et 500*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 243 pages.
17. IFACI, Pricewaterhousecoopers, Lanwel & Associés (2005), *Le management, Guide des risques de l'entreprise, cadre de référence-Techniques d'application-Coso II Report*, Editions d'organisation, 339 pages.
18. IFACI (2006), *Guide d'audit de la cartographie des risques*, Editions les cahiers de la recherche, Paris, 70 pages.
19. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risque opérationnels*, revue banque édition, paris, 270 pages.
20. LEFEBVE Francis (2004), *Code général des impôts, Livre des procédures fiscales, Directives et autres textes*, Edition FRANCIS LEFEBRE, Paris, 1627 pages.
21. LEFEBVE Francis (2001), *Gestion fiscale de l'entreprise, Guide pratique de gestion et d'optimisation fiscale*, Edition FRANCIS LEFEBRE, Paris, 902 pages.
22. LEGRAND Gérard (2006), *le recouvrement de l'impôt : organisation et contentieux*, LITEC, Paris, 305 pages.
23. LEJEUNE Generard, EMMERICH Jean-Pierre (2007), *Audit et Commissariat aux compte*, GUALINO édition, 329 pages.

24. LEMANT Olivier (1995) ; *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition ; DUNOD, Paris, 279 pages.
25. MADERS Henri-pierre, MASSELIN Jean Lus (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 261 pages
26. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation, 222 pages.
27. MOREL Gervais (2005), *Fiscalité des entreprises*, 12^{ème} édition, éditions d'ORGANISATION, Paris, 257 pages.
28. PINARD-FABRO Marie-Hélène (2008), *Audit fiscal : Audit des comptes annuels, Validation de la charge d'impôt, Audit d'acquisition*, édition LEFEBVRE FRANCIS, Paris, 631 pages.
29. . RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, édition EYROLLES, Paris, 469 pages.
30. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, .édition, DUNOD, Paris, 217 pages.
31. SERLOOTEN Patrick (2008), *Droit fiscal des affaires*, 7^{ème} édition, édition DALLOZ, Paris, 713 pages.
32. VAREY Pierre, VANNINEUSE Alain (2003), *Le risque annoncé de la pratique chirurgicale*, SPRINGER-VERLAG, Paris, 111 pages.
33. VIEILLEDENT Bernard (2010), *Recueil juridique : Chronique de la cellule juridique*, Paris 261 pages.

Articles

34. BILODO Yves (2001), pour contribuer à l'établissement d'une liste relative au risque d'affaires, *Revue française d'Audit interne*, N° 157 : 10-13 pages.
35. IFACI (2000), Rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude, prise de position de l'ECIIA, *Revue française de l'audit interne*, N°156 : 73 pages.

36. IFACI (2002), Principe et pratique de l'audit interne, Lavoisier, *Revue française de l'audit interne*, N°158 : 286 pages.
37. Institut des Finances SAMAKE Mohamed (2012), Les droits et obligations du contribuable lors d'un contrôle fiscal, *le Partenaire Fiscal*, N° 001 : 10-13.

CESAG - BIBLIOTHEQUE