



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**Institut Supérieur de Comptabilité  
ISC**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES  
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAITRISE  
PROFESSIONNALISEE DES TECHNIQUES  
COMPTABLES ET FINANCIERES  
MPTCF  
PROMOTION 2001-2003**

**THEME**

**ANALYSE FINANCIERE  
D'UNE  
INSTITUTION DE MICROFINANCE AU  
SENEGAL: CAS DE LA MUTUELLE DE  
BAMBEY**

**Présenté et soutenu :**

**Boubou DIARRA**

**Sous la direction de :**

**MRS. MAME MOUSSE NDOYE et**

**GILBERT BOSSA**

**PROFESSEURS AU CESAG**

**ET**

**M. ABOU WELE**

**EXPERT COMPTABLE**

# DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

**Mon Cher Papa Feu Oumar Diarra** : cela fait 11 ans que tu nous as quitté. Tu as laissé un grand vide, mais dans nos cœurs, tu vivras toujours.

Ta Foi en Dieu, ta détermination sans faille, ton Dévouement inlassable à ta famille, ont fait de toi un modèle de Père qui nous a permis de devenir ce que nous sommes aujourd'hui. Que Dieu T'accueille dans son Paradis !AMEN.

**Ma Chère Maman** : qui n'a ménagé aucun effort pour me donner une bonne éducation et me guider dans toutes mes perspectives pour une réussite totale. Qu'ALLAH te garde longtemps parmi nous ! AMEN.

**Mes frères et sœurs** : l'espoir que nos parents ont fondé en nous est immense. Je prie pour que le Bon Dieu nous donne la santé et le courage pour toujours aller de l'avant.

**Ma grand-mère** : tes prières ne seront jamais vaines.

**Ma femme** : ta foi, ton Amour, ta compréhension et ta détermination ont fait de moi un Homme heureux et comblé de bonheur. Que cette Foi et cet Amour ne s'éteignent jamais.

**Aux Stagiaires de la 1ère Promotion MPTCF** : merci pour tous les bons moments que J'ai eu à passer avec vous.

**Tous les Professeurs** : merci de cet enseignement de qualité et de la complicité que j'ai vécu pour les deux années.

# REMERCIEMENTS

Je remercie tous ceux qui ont de près ou de loin contribué à l'élaboration de ce travail.

Mes remerciements vont particulièrement à :

- ◆ **Tout le Personnel de Umbrella Support Unit** pour leur aide et la compréhension dans la rédaction de ce mémoire.
- ◆ **Messieurs Mame Moussé Ndoye, Gilbert Bossa et Abou Wélé** pour leur disponibilité et leur dévouement dans l'élaboration de ce mémoire.
- ◆ **Au personnel du Cabinet Remix** pour tout leur soutien.

# ABBREVIATIONS

- AT/CPEC** : Cellule d'Assistance Technique aux Caisses d'Epargne/Crédit
- ATOBMS** : Projet d'Assistance Technique aux Coopératives Bancaires Mutualistes au Sénégal
- BCEAO** : Banque Centrale Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CGAP** : Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres
- FNPJ** : Fonds National pour la Promotion de la Jeunesse
- IMF** : Institution de Micro Finance
- MECU** : Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'Unacois
- PARMEC** : Programme d'Appui à la Réglementation des Mutualistes d'Epargne et de Crédit
- PASMEC** : Programme d'Appui aux Structures Mutualistes ou Coopératives
- PCA** : Président du Conseil d'Administration
- PCC** : Président du Conseil du Crédit
- PCS** : Président du Conseil de Surveillance
- PME** : Petites & Moyennes Entreprises
- SFD** : Systèmes Financiers Décentralisés
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
- UNACOIS/DEF** : Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal Pour le Développement Economique et Financier

# LISTE DES TABLEAUX

	<b>PAGE</b>
TABLEAU N°1 : INTRUCTION N°6 RELATIVE AUX MODALITES DE DETERMINATION DES RATIOS PRUDENTIELS EDICTES PAR LA BCEAO .	25-26
TABLEAU N°2 : CLIENTELE ET EVOLUTION DE MARS A DECEMBRE 2003.	38
TABLEAU N°3 : SITUATION PATRIMONIALE AU 31 DECEMBRE 2003	41-42
TABLEAU N°4 : ETAT DE FORMATION DU RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2003	43-44
TABLEAU N°5 : DETERMINATION DE LA MARGE D'INTERET	46
TABLEAU N°6 : DETERMINATION DES AUTRES PRODUITS FINANCIERS	46
TABLEAU N°7 : DETERMINATION DU PRODUIT FINANCIER	46
TABLEAU N°8 : DETERMINATION DE L'EXCEDENT OU DU DEFICIT	46
TABLEAU N°9 : RATIO DE LIMITATION DES OPERATIONS AUTRE QUE LES ACTIVITES D'EPARGNE	47
TABLEAU N°10 : RESERVE GENERALE	47
TABLEAU N°11 : LIMITATION DES RISQUES PORTES PAR UNE INSTITUTION	48
TABLEAU N°12 : COUVERTURE DES EMPLOIS M.&.L PAR DES R. STABLES	48
TABLEAU N°13 : LIMITATION DES PRETS AUX DIRIGEANTS	49
TABLEAU N°14 : LIMITATION DES RISQUES PRIS SUR UN SEUL MEMBRE	49
TABLEAU N°15 : NORME DE LIQUIDITE	50
TABLEAU N°16 : COUVERTURE DES CHARGES D'EXPLOITATION PAR DES PRODUITS D'EXPLOITATION	50-51
TABLEAU N°17 : RATIO DE COUVERTURE DES F.G. PAR LE PDT. NET FINANC.	51
TABLEAU N°18 : TAUX DE RECOUVREMENT	52
TABLEAU N°19 : TABLEAU DE BORD DE LA MUTUELLE DE BAMBEY	52

# SOMMAIRE

DEDICACES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

	PAGE
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	
Introduction Générale	2
Problématique	3
Objectifs	5
Intérêt	6
Plan	6
<b>1ère PARTIE : L'ANALYSE FINANCIERE : DEFINITION, GENERALITES ET OBJECTIFS</b>	<b>7</b>
<b>METHODOLOGIE</b>	<b>8</b>
<b>I. CHAPITRE I : L'ANALYSE FINANCIERE</b>	<b>9</b>
I.1. Définition	10
I.2. Généralités sur l'analyse financière des IMF	11
I.3. Objectifs	12
<b>II. CHAPITRE II : CADRE JURIDIQUE ET COMPTABLE</b>	<b>13</b>
<b>II.1 Cadre juridique</b>	<b>14</b>
II.1.1 <i>Présentation des textes de lois, décrets et institutions de la BCEAO</i>	14
II.1.2. <i>Définition des SFD</i>	15
II.1.3. <i>Organes et fonctionnement</i>	16
<b>II.2 Cadre comptable</b>	<b>18</b>
II.2.1 <i>Instructions de la BCEAO</i>	18
II.2.2 <i>Plan comptable des SFD</i>	19

<b>III.</b>	<b>CHAPITRE III : ETATS FINANCIERS D'UNE IMF</b>	<b>21</b>
<b>III.1</b>	<b>Présentation des deux modèles</b>	<b>22</b>
III.1.1	<i>Modèle PARMEC</i>	22
III.1.2	<i>Modèle CIGAP</i>	26
III.1.3	<i>Différence et similitude entre les deux modèles</i>	30
<b>III.2</b>	<b>Les retraitements</b>	<b>30</b>
III.2.1	<i>L'inflation</i>	31
III.2.2.	<i>Le coût des ressources subventionnées</i>	31
III.2.3.	<i>Les dons en nature</i>	31
<b>III.3.</b>	<b>Indicateurs pour l'analyse financière</b>	<b>32</b>
III.3.1.	<i>L'analyse de la qualité du portefeuille</i>	32
III.3.2.	<i>Efficacité et productivité</i>	33
III.3.3.	<i>La rentabilité</i>	34
III.3.4.	<i>Proposition d'application du modèle PARMEC</i>	34
<b>DEUXIEME PARTIE :</b>	<b>PRESENTATION ET ANALYSE FINANCIERE DE LA MUTUELLE DE BAMBEY</b>	<b>35</b>
<b>I.</b>	<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA MUTUELLE</b>	<b>36</b>
I.1.	Historique	37
I.2.	Date de création	37
I.3.	Elus et personnel technique	37
I.4	Zone d'intervention	37
I.5.	Gestion du crédit	38
<b>II.</b>	<b>CHAPITRE II : RETRAITEMENTS ET CALCULS</b>	<b>40</b>
<b>III.</b>	<b>CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS</b>	<b>45</b>
<b>IV</b>	<b>CONSTATS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>54</b>
	<b>CONCLUSION</b>	<b>57</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>58</b>
	<b>ANNEXES</b>	<b>59</b>

*INTRODUCTION*

*GENERALE*

---

---

## INTRODUCTION GENERALE

---

---

Au Sénégal, la décennie d'après indépendance a été marquée par une grave crise économique. Le secteur primaire, principale ressource du pays, a connu d'importants blocages suite aux secheresses de 1974 et 1979, à la non diversification des cultures de rente (arachide et coton) et à la détérioration des termes de l'échange. A cela s'ajoutent l'instabilité pluviométrique, mais aussi la concurrence des pays riches. C'est ainsi que les exportations d'arachide ont enregistré une forte baisse, et que la population à plus de 55% rurale, s'est retrouvée fortement endettée et appauvrie (réf : Mémoire de maîtrise de Aminata Ndiaye sur la viabilité financière et mécanismes d'exclusion des femmes en milieu urbain). Conséquence : de grandes vagues migratoires vers le milieu urbain s'observent à partir des années 80. La ville devient un mirage pour des milliers d'agriculteurs obligés de quitter leurs sols dessechés, le cœur nourri d'espoirs d'une vie meilleure.

Concernant le système bancaire, il n'a pas su jouer son rôle de récupérateur de l'épargne nationale, presque toutes les banques étaient des prolongements de celles métropolitaines. Il est dommage de constater jusqu'à présent la frilosité des circuits classiques. Confinés en milieu urbain, exigeantes par rapport à leurs garanties (hypothèques, comptes fournis), victimes d'un mode de fonctionnement trop occidentalisé (procédures complexes, locaux luxueux etc.), ils constituent un luxe pour plus près de 2/3 de la population aux prises avec une lutte quotidienne pour la survie ou alors croupissant sous le poids de l'analphabétisme et de l'ignorance.

Tous ces facteurs ont poussé la population à se lancer sous une autre forme d'activité financière qui a toujours été pratiquée dans le pays. Il a en effet de tout temps existé des associations traditionnelles relatives à l'épargne et au crédit. Les tontines ou « Natt », qui en constituent la version la plus répandue, revêtent les formes les plus diversifiées. Ainsi, tous ces éléments ont balisé un terrain favorable à l'expansion de la micro finance. Cette dernière, depuis les années 90 ne cesse de trouver un écho favorable.

D'après le magazine trimestriel d'information et d'analyse sur la micro finance n°1, le terme micro finance ou systèmes financiers décentralisés (SFD), désigne l'ensemble des services financiers d'épargne et de crédits offerts à de petits opérateurs économiques des zones rurales et du secteur informel des milieux urbains et périurbains. Ce phénomène est apparu dans la zone UEMOA depuis les années 1970. Mais il n'a acquis sa dimension stratégique dans les politiques de développement qu'avec la récession des années 1980.

## PROBLEMATIQUE

En effet, la fermeture des banques de développement rendait inéluctable la promotion de structures alternatives de financement capables de mobiliser la petite épargne des agents économiques n'ayant pas accès aux services des banques commerciales.

Ainsi, il s'avérait nécessaire de mettre en place une ossature solide, à travers un cadre juridique et institutionnel approprié, en vue de réglementer et d'asseoir un cadre permettant aux structures de réaliser de grandes performances en matière de financement décentralisé.

La promotion de la micro finance dans l'UEMOA reste l'œuvre des Etats et de la BCEAO, avec l'appui des partenaires au développement et des institutions de financement de proximité. L'œuvre principale des Etats membres de l'UEMOA est l'adoption des textes organiques des SFD par des loi-cadre et des décrets d'application. En outre, il existe dans chaque pays des institutions ministérielles chargées du suivi des SFD, et le Sénégal est allé jusqu'à la mise en place d'un ministère de la PME, de l'entrepreneuriat féminin et de la micro finance chargé de promouvoir la PME créatrice de richesses et la micro finance, outil nécessaire à la mobilisation de l'épargne intérieure pour sa mise à disposition. Le ministère compte doter le secteur de la micro finance de structures pérennes à même de relever le niveau de vie des populations ; joignant les préoccupations de lutte contre la pauvreté en dotant les acteurs à la base des moyens de leur expression.

En effet, les systèmes de financement décentralisés, servant d'équilibre entre les formes tontinières traditionnelles et les banques classiques, ont réellement pris leur essor dans les années 90. Ils jouissent d'une réglementation appropriée. Au niveau national, l'arrêté ministériel n° 1702 en date du 23 février 1993 fixant les dispositions transitoires relatives à l'organisation, aux conditions d'agrément, et de fonctionnement des structures mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, venait réglementer provisoirement les mutuelles d'épargne et de crédit. A l'échelle communautaire, le conseil des ministres de l'UEMOA a approuvé le 17 décembre 1993 les projets de loi et de décret, qui lui ont été soumis par la BCEAO, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

Ces textes ont été examinés par l'Assemblée Nationale de la République du Sénégal le 05 janvier 1995. Ce qui est à l'origine de la loi 95-03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest - Africaine (BCEAO) veille sur les circuits avec ses projets PASMEC (programme d'appui aux structures mutualistes d'épargne et de crédit) et PARMEC (programme d'appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit).

La micro finance est marquée par une forte dynamique avec les caisses qui se créent à une grande vitesse et un sociétariat qui ne cesse de se développer.

La micro finance est destinée alors à des milliers de personnes exclues des circuits de financement bancaire, par des circuits de financement plus souple pour trouver un moyen d'accéder à des services financiers de proximité ; les caisses mutualistes sont alors nées.

La question de l'accès au crédit des populations à travers ces caisses mutualistes est liée à la place de ces populations dans la vie active économique et notamment dans le processus d'acquisition des biens économiques.

En effet que ce soit en milieu rural et urbain, le travail des populations reste un travail non rémunéré qui ne leur permet pas d'acquérir des biens propres. Cette situation a fait que pendant longtemps, les populations qui n'étaient pas dans les circuits économiques de production et de distribution étaient exclues du crédit faute de revenus et de garanties. Le crédit supposant la confiance en la capacité de remboursement de la personne à qui on prête, il était difficile dans ce contexte de prêter aux populations qui ne possédaient ni terre, ni matériel, ni revenus réguliers.

La crise économique des années 80 consécutive aux années de sécheresse a paradoxalement eu un effet bénéfique en changeant les mentalités des hommes qui, conscients qu'ils ne pouvaient plus subvenir seuls aux besoins familiaux, ont petit à petit admis que les femmes devraient s'adonner à des activités génératrices de revenus.

La micro finance permet ainsi à ces femmes, de financer leurs activités, de créer de micros entreprises qui génèrent des revenus, contribuant ainsi à résoudre partiellement les problèmes d'emploi et de développement de la croissance économique. Cependant malgré toutes les opportunités, nous pouvons noter des contraintes liées à l'accessibilité : existence de discrimination, des conditions d'accès difficiles, un taux d'intérêt élevé, absence de moratoire, la durée de paiement très courte, l'existence de garantie et défaut de gestion.

Toutefois, au fil des années, les avantages que présente la micro finance au Sénégal en général, est la recherche de la viabilité institutionnelle, sociale et surtout financière (respect des principes d'épargne, la sécurisation des crédits, la réduction des coûts de fonctionnement, etc.). Mais, est ce qu'une analyse financière peut permettre aux institutions de micro finance institutions de rechercher la viabilité financière, si l'on sait que c'est l'objectif poursuivi par les principaux acteurs du secteur de la microfinance tout en restant fidèles à leur principe d'entraide et de solidarité ?

## OBJECTIFS

Les institutions de micro finance répondent depuis plusieurs décennies à un besoin permanent de la part des populations exclues des systèmes bancaires formels. Elles sont devenues des partenaires indispensables au développement social et économique et doivent s'adapter en permanence aux besoins des populations. Pour la plupart créées à l'instigation de projets de développement, elles doivent survivre au retrait de l'opérateur.

L'objectif donc repose pour les institutions de micro finance sur leur capacité à inscrire leur action dans la durée, et pour cela, une bonne analyse financière permet de dire que les institutions de micro finance pérennes, sont celles qui ont acquis leur autonomie, sur les plans organisationnel et technique ; sur le plan institutionnel et social.

- ◆ Par autonomie organisationnelle, nous entendons habituellement la capacité d'une institution de micro finance à être gérée localement après le retrait d'une éventuelle assistance technique extérieure c'est-à-dire d'une organisation non gouvernementale internationale ; la pérennité de l'institution repose avant tout sur les capacités de ses ressources humaines, ce qui suppose une bonne répartition claire des fonctions et des procédures codifiées afin d'être rigoureusement appliquées.
- ◆ Par autonomie financière, reflète la capacité de l'institution à couvrir ses charges par ses produits d'une part et bâtir une solide structure financière d'autre part. Pour cela, nous allons étudier deux modèles que sont le CGAP et PARMEC en respectant le cadre comptable établi pour accéder à une bonne analyse financière des institutions de micro finance tout en analysant leurs différences et similitudes.
- ◆ Par autonomie institutionnelle, nous entendons la reconnaissance légale qui permet à l'institution de fonctionner dans un cadre clair. La réglementation impose un minimum de rigueur mais offre également une protection face à un environnement souvent informel et risqué. L'existence d'une réglementation spécifique aux institutions de micro finance est confinée dans le cadre juridique avec le décret d'application n°97-110 du 11/11/97 d'application de la loi n°95 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions et leur modalité d'application.

Aussi tenterons-nous d'aboutir aux résultats suivants :

- Une présentation des deux modèles (CGAP et PARMEC) ;
- Une analyse faisant ressortir les différences et similitudes des deux modèles ;
- Une proposition de l'application du modèle PARMEC, vu son application au sein de l'UEMOA et aussi permettant aux dirigeants des institutions de prendre certaines décisions de gestion après production des états financiers conformément aux instructions de la BCEAO.

## **INTERET**

L'analyse financière nous paraît intéressante à bien des égards dans la mesure où :

- ◆ Pour les acteurs des systèmes financiers décentralisés, l'application du modèle PARMEC, tout en inscrivant leur action dans la durée pour acquérir une autonomie organisationnelle, financière et institutionnelle, leur permettra la recherche de la viabilité financière si l'on sait que c'est l'objectif pour assurer la pérennité de l'institution.
- ◆ En tant que futur manager, il nous a semblé pertinent d'apporter notre expérience théorique et pratique capitalisée lors de notre formation au CESAG au profit des institutions de micro finance afin d'atteindre leur pérennité financière.
- ◆ Pour le CESAG, qu'il sache qu'il est entrain de former de bons managers vu la qualité de l'enseignement dont il dispense et l'utilisation de ce document aux futurs managers pour d'amples connaissances.

## **PLAN**

Ce mémoire sera structuré en deux grandes parties :

- ◆ Une première partie permettant de présenter le cadre théorique, c'est-à-dire de donner les définitions, parler du plan comptable et de présenter les différents états financiers ;
- ◆ Une deuxième partie permettant d'appliquer le modèle PARMEC à travers un cas pratique pour pouvoir dégager des recommandations et enfin une conclusion pour dégager des perspectives pour une bonne formalisation des institutions de micro finance au Sénégal.

*Première partie :*  
*L'analyse financière : Définition,  
Généralités et objectifs*

Nous allons scinder cette première partie en trois chapitres :

- le premier chapitre va traiter de la définition de l'analyse financière, des quelques généralités sur l'analyse financière des institutions de micro finance et des objectifs fixés par l'analyse financière ;
- le deuxième chapitre va traiter du cadre juridique et comptable des systèmes financiers et décentralisés où le mode de fonctionnement des SFD sera présenté à travers des textes de lois, décrets et instructions de la BCEAO pour une bonne harmonisation au sein de l'UEMOA ;
- le troisième et dernier chapitre va traiter des états financiers d'une institution de micro finance où les deux modèles PARMEC et CGAP seront étudiés afin d'en faire ressortir des différences et similitudes.

**CHAPITRE I:  
L'ANALYSE FINANCIERE**

## I.1. DEFINITION DE L'ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière est un ensemble de techniques visant à connaître la santé financière de l'entreprise. Elle peut se résumer à apporter une réponse à quatre questions fondamentales : l'entreprise analysée est-elle équilibrée ? Est-elle en croissance ? Est-elle rentable et quels sont les risques non financiers qui peuvent altérer sa santé ? En effet, une entreprise peut avoir une excellente santé financière et être fragile par l'existence de risques non maîtrisés par les dirigeants (entreprise mono clientèle ou mono fournisseur, transmission à des héritiers non résolue, méthodes de management, climat social, catastrophes naturelles, etc...). Réf : (Aide Mémoire d'Analyse Financière produit par le CGAP en 2001)

Le diagnostic financier consiste à détecter les symptômes éventuels de dysfonctionnements, identifier les causes structurelles ou réversibles et les problèmes occasionnels ou durables et, surtout formuler des recommandations visant à améliorer la santé financière ou à maintenir l'entreprise dans son état actuel en présentant des états financiers tels que les bilans, les comptes de résultats et les annexes des derniers exercices.

Cependant, il est exagéré de dire que le diagnostic de la situation financière d'une entreprise diffère en fonction des « tiers » : actionnaires, banquiers, fournisseurs ou sous-traitants, gestionnaires, comité d'entreprise et administrations économiques. Si l'entreprise est un corps social traversé de mouvements contradictoires d'intérêts (partage de la valeur ajoutée) ou soumis à des choix alternatifs (substitution capital/travail), la pluralité des approches ne change rien : la démarche de l'analyse consiste à porter une appréciation sur le degré de résistance financière. Il y a longtemps que les préoccupations du banquier et des fournisseurs ne sont pas tant de récupérer leur crédit ou leurs marchandises que de reconduire un contrat de partenariat avec les entreprises clientes.

Il n'en demeure pas moins que l'analyse effectuée par les banquiers (analyse dite liquidative), par les boursiers (analyse dite technique ou chartiste), ou par les gestionnaires et les actionnaires (analyse fonctionnelle) ont des différences notoires d'approche que l'on peut éventuellement combiner mais qui démontrent des soucis et des contraintes d'horizons temporels très différents.

Même si la pratique de l'analyse financière est unique au plan international, des différences subsistent entre les secteurs d'activités de chaque entreprise ; il en est ainsi de l'analyse financière pratiquée par les institutions de micro finance selon la réglementation de la BCEAO.

## **I.2 QUELQUES GENERALITES SUR L'ANALYSE FINANCIERE DES INSTITUTIONS DE MICRO FINANCE**

Les meilleures pratiques en micro finance au plan international montrent qu'une bonne analyse financière est à la base de la réussite et de la pérennité des activités de micro finance. Certains disent même que sans analyse financière, les institutions de micro finance n'atteindront jamais la pérennité. (Réf : Aide Mémoire d'Analyse Financière produit par le CGAP en 2001).

L'analyse financière est aussi une technique de calculs des ratios analytiques à partir des états financiers, et l'interprétation de ces ratios en vue de déterminer des tendances sur lesquelles fonder la prise de décision, est un outil de gestion financière qui permet aux dirigeants d'institutions de micro finance de vérifier leur progression vers la viabilité financière. Les ratios peuvent aider à répondre aux deux questions de base que toute institution proposant des services de micro finance a besoin de se poser à savoir :

- ◆ l'institution, s'inscrit-elle dans la durée dans la recherche de la rentabilité ou progresse-t-elle dans ce sens ?
- ◆ Quelle est son efficacité dans les états financiers ?

Pris ensemble, les ratios proposés fournissent une bonne image de la santé financière de l'activité d'épargne/crédit, et de l'institution dans son ensemble.

Aucun ratio ne dit tout. Il n'y a pas une valeur pour un ratio particulier qui soit nécessairement la bonne. C'est l'évolution dans le temps de ces ratios qui est capitale.

Les ratios doivent être analysés ensemble, et ils sont beaucoup plus utiles lorsqu'ils sont suivis de façon régulière sur une certaine période. Une mesure fréquente peut aider à identifier les problèmes qui doivent être résolus avant qu'ils ne mettent en danger l'institution de micro finance, et en permettre alors la correction. L'analyse des tendances aide aussi à modérer l'influence de la saisonnalité ou des facteurs exceptionnels.

Les différents niveaux d'utilisateurs auront besoin d'une analyse et d'un ensemble d'indicateurs différents. Ils peuvent être synthétisés comme suit :

- ◆ Le personnel d'exploitation a besoin d'indicateurs de qualité du portefeuille, d'efficacité, de portée et de rentabilité des agences.
- ◆ La direction a besoin d'indicateurs de qualité du portefeuille de l'institution dans son ensemble, d'efficacité, de rentabilité et d'effet de levier.
- ◆ Les autorités de supervision ont besoin des ratios de couverture des risques par les fonds propres et de liquidité.

- ◆ Les bailleurs/investisseurs ont besoin d'indicateurs de qualité du portefeuille au niveau de l'institution dans son ensemble, d'effet de levier et de rentabilité.

Outre l'analyse des tendances passées, les ratios, en relation avec les décisions stratégiques, sont utiles lorsque l'on prépare les projections financières.

La pérennité financière implique le financement de la croissance par des ressources commerciales et par des ressources générées en interne, plutôt que par les ressources provenant des bailleurs de fonds.

**La pérennité est donc la couverture par les produits d'exploitation : charges administratives + pertes sur créances irrécouvrables + coûts des ressources + inflation + capitalisation pour la croissance.**

### **I.3 OBJECTIFS DE L'ANALYSE FINANCIERE**

L'analyse financière d'une institution de micro finance vise les objectifs suivants :

- Maîtriser les outils nécessaires à la compréhension de sa situation et de sa pérennité financière.
- Utiliser l'analyse financière pour améliorer sa **pérennité**.

L'atteinte de ces objectifs nécessite le respect de certains points, à savoir :

1. Identifier les composantes, le but et l'importance des principaux états financiers et les liens entre ces états ;
2. Présenter le compte de résultat et le bilan de façon à ce que l'impact des ressources des bailleurs de fonds puisse être clairement identifié ;
3. Analyser les états financiers pour suivre la rentabilité, l'efficacité et la qualité du portefeuille ;
4. Retraiter les coûts au titre de l'inflation, du coût des ressources à taux subventionnés et des dons en nature ;
5. Identifier les facteurs importants pour progresser vers la pérennité financière.

Nous pouvons donc dire que l'analyse financière a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière actuelle et future. Les décisions de gestion nécessitent une bonne analyse financière complète et fiable.

**CHAPITRE II : CADRE JURIDIQUE  
ET COMPTABLE**

## **II.1 CADRE JURIDIQUE DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES**

Au Sénégal, comme dans l'ensemble des pays de l'UEMOA, les opérations de crédit quels qu'en soient l'initiateur et le montant relèvent de la loi portant réglementation bancaire. Cette législation exige pour pouvoir exercer de telles transactions d'avoir été au préalable agréé comme banque ou établissement financier. Parmi les conditions requises pour effectuer les opérations de crédit figurent l'obligation de disposer d'un capital minimum qui tourne autour d'un milliard de francs pour les banques.

Face à la difficulté pour les SFD de répondre à ces exigences, il a été initié en 1990, avec l'appui de la coopération canadienne, un projet d'assistance technique aux opérations bancaires mutualistes au Sénégal (ATOBMS). Ce projet visait à créer un environnement favorable à l'émergence d'un réseau bancaire mutualiste en créant notamment une dynamique de participation des intervenants à l'élaboration des moyens susceptibles d'améliorer l'offre de services financiers aux populations cibles. Parallèlement, le projet a travaillé en étroite collaboration avec les SFD, à la formulation des éléments fondamentaux d'un cadre juridique adapté au contexte sénégalais.

C'est ainsi que la cellule d'assistance technique aux caisses d'épargne/crédit – AT/CPEC a relayé le projet ATOBMS en 1992 et a poursuivi la réflexion qui a abouti à l'adoption de l'arrêté N° 1702/MEFP du 23 février 1993 portant fixation des dispositions transitoires relatives à l'organisation, aux conditions d'agrément et de fonctionnement des mutuelles d'épargne et de crédit dans l'attente de la finalisation du cadre juridique communautaire devant régir les SFD.

En effet, au plan communautaire, des réflexions se sont engagées, dans le cadre du projet d'appui à la réglementation sur les mutuelles d'épargne et de crédit (PARMEC) initié par la BCEAO, avec l'appui de la coopération canadienne, pour définir un cadre réglementaire uniforme pour les SFD dans l'ensemble des Etats de l'UEMOA.

### **II. 1.1. Présentation des textes de lois, décrets et institutions de la BCEAO**

Le cadre juridique approuvé par le conseil des ministres de l'Union en décembre 1993, a été adopté au Sénégal le 5 Janvier 1995 (loi N° 95-03 portant création des institutions mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit).

Ainsi, cette loi définit les SFD comme étant une institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit (ou institution) un groupement de personnes, doté de la personnalité morale sans but lucratif et à capital variable fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur

consentir du crédit ; elle régit l'organisation, le mode de fonctionnement, les incitations fiscales, la fusion, la scission, la dissolution et liquidation de toutes les institutions mutualistes ou coopératives faïtières.

Avec la loi 95-03, les SFD disposent d'une législation spécifique qui les soustrait du champ d'application de la loi bancaire.

Quant au décret n° 97-1106 du 11/11/97 d'application de la loi n°95-03 du 5 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, il a pour objet de préciser les modalités d'application de certaines dispositions de la loi n°95-03 du 5 janvier 1995.

Ce décret énumère les éléments constitutifs d'une institution et de son capital social ; fixe les organes dont une institution a besoin ; explique la procédure d'approbation de la fusion et scission des institutions, de la demande d'agrément et de la reconnaissance, de la procédure de retrait de l'agrément et enfin de compte, fixe les règles et normes de gestion des institutions.

Au plan communautaire, après la mise en place du PARMEC initié par la BCEAO, des instructions ont été définies pour un cadre réglementaire uniforme pour tous les SFD.

Ces instructions sont au nombre de huit (8) et sont présentées au paragraphe II.2.1. Chaque instruction comporte des éléments permettant aux SFD d'être conformes aux réglementations de la BCEAO.

### **II.1.2. Définition des SFD**

Au sens de la loi 95-03 du 5 janvier 1995 en son article 2 portant création des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, sont considérées comme institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, un groupement de personnes, doté de la personnalité morale sans but lucratif et à capital variable fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit.

Au sens de la présente loi, sont définies :

- institution de base : une institution principalement constituée de personnes physiques et obéissant aux règles prévues à l'article 11.
- Union : une institution résultant du groupement d'institutions de base.
- Fédération : une institution résultant du groupement d'unions et exceptionnellement d'institutions de base en vertu de la présente loi.
- Confédération : une institution résultant du groupement de fédérations et exceptionnellement d'unions en vertu de la présente loi.
- Organe financier : une structure créée par un réseau et dotée de la personnalité morale dont l'objet principal est de centraliser et de gérer les excédents de ressources des membres du réseau.

- Un groupement d'épargne et de crédit ou groupement : un groupement de personnes qui sans remplir les conditions exigées pour être reconnues comme institution de base, effectue des activités d'épargne et/ou de crédit en s'inspirant des règles prévues à l'article 11.

Au titre des incitations fiscales, il convient de noter que les institutions sont exonérées de tous impôts directs ou indirects, taxes ou droits afférents à leurs opérations de collecte de l'épargne et de la distribution du crédit ; les membres de ces institutions sont également exonérés de tous impôts et taxes sur les parts sociales, les revenus tirés de leur épargne et les paiements d'intérêts sur les crédits qu'ils ont obtenus de l'institution.

Selon le chapitre IV du titre III qui traite de la fusion, scission, dissolution et liquidation, il stipule que : deux ou plusieurs institutions de même niveau peuvent se regrouper pour fusionner et former ainsi une nouvelle institution ; qu'une institution peut se scinder en deux ou plusieurs institutions ; que la dissolution d'une institution peut être volontaire ou forcée ; que la décision de dissolution entraîne la liquidation de l'institution. Elle doit être assortie de la nomination d'un ou plusieurs liquidateurs par l'assemblée générale extraordinaire lorsque la dissolution est volontaire c'est-à-dire décidée à la majorité qualifiée des trois quarts des membres ou forcée c'est-à-dire lorsqu'elle émane du Ministère ou de l'autorité judiciaire.

### **II.1.3. Organes et fonctionnement**

Aux termes du décret n°97-11 06 du 11 novembre 1997 et de la loi 95-03 du 05 janvier 1995, les institutions mutualistes ou coopératives, sont tenues de se doter d'organes et aussi d'avoir des modes de fonctionnement édictés par ces derniers.

Ainsi chaque institution est dotée des organes suivants que sont : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité de crédit et l'organe de contrôle. Les statuts et le règlement intérieur de l'institution précisant les règles de fonctionnement de ces organes.

Ne peut être élu membre de l'un des organes d'une institution, qu'un membre de cette institution qui remplit les conditions ci-après :

- a) avoir la nationalité sénégalaise ou celle d'un pays membre de l'UEMOA, sauf dérogation du ministre ;
- b) jouir d'une bonne moralité et n'avoir jamais été condamné à une peine d'emprisonnement par suite d'infractions portant atteinte aux biens ou pour crimes de sang ;
- c) n'exercer aucune activité rémunérée au sein de l'institution ou du réseau.

1) **L'Assemblée Générale** est l'instance suprême de l'institution. Elle est constituée de l'ensemble des membres, convoqués et réunis à cette fin. Lorsque l'étendue du territoire couvert par l'institution le justifie, l'assemblée générale peut prévoir la tenue d'assemblées de secteur dont elle définit les modalités de fonctionnement. L'assemblée générale a compétence pour :

- s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution
- modifier les statuts et le règlement ;
- élire les membres des organes de l'institution et fixer leurs pouvoirs ;
- créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;
- approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- adopter le projet de budget ;
- fixer s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- définir la politique de crédit de l'institution ;
- créer toute structure qu'elle juge utile ;
- traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de l'institution.

L'assemblée générale peut déléguer certains de ses pouvoirs à tout autre organe de l'institution. Elle se réunit au moins une fois par an. Dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice financier de l'institution, elle se réunit en vue notamment : d'adopter le rapport d'activités de l'exercice, d'examiner et d'approuver les comptes de l'exercice, de donner quitus aux membres des organes de gestion et enfin de nommer un commissaire aux comptes le cas échéant.

L'assemblée générale peut se réunir en session extraordinaire à la demande de la majorité des membres d'un organe d'administration et de gestion (conseil d'administration et le comité de crédit) ou d'un organe de contrôle. Elle peut se réunir aussi à la demande des membres de l'institution dans les conditions fixées par les statuts.

2°) **Le Conseil d'Administration** veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. A cet effet, il est chargé notamment :

- d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;

- de définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale, dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur ;
  - de veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;
  - de mettre en application les décisions de l'assemblée générale.
- 3°) **Le Comité de Crédit** : les membres de ce comité sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Ils peuvent être désignés parmi les membres du conseil d'administration conformément aux dispositions statutaires.
- Le comité de crédit a la responsabilité de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière.
- Le comité de crédit rend compte de sa gestion à l'organe qui a désigné ses membres.
- 4°) **Le Conseil de Surveillance** ou organe de contrôle est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de l'institution et du contrôle de la gestion.
- Il est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de l'institution. Il peut demander la constitution de toutes provisions nécessaires sur les créances. Pour l'exercice de cette mission, il peut faire appel à tout expert et a accès à toutes pièces ou renseignements qu'il juge utiles.
- L'organe de contrôle présente, chaque année, à l'assemblée générale, un rapport sur la régularité et la sincérité des comptes et opérations.

## II.2 CADRE COMPTABLE

### II.2.1. Instructions de la BCEAO

Les instructions de la BCEAO relatives au bon fonctionnement des systèmes financiers décentralisés sont au nombre de 8 :

- Instruction n°01 relative à l'obligation pour les systèmes financiers décentralisés (SFD) de produire des états financiers.
- Instruction n°02 relative au regroupement des postes de la situation patrimoniale.

- Instruction n°03 relative à la classification des crédits selon la durée initiale de remboursement.
- Instruction n°04 relative au déclassement et au provisionnement des crédits en souffrance.

Les crédits en souffrance doivent faire l'objet de provisions à constituer en fin d'exercice. Le montant de la provision est déterminé, selon les retards observés dans le paiement des échéances, conformément aux modalités ci-après :

- crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 3 mois à 6 mois au plus : 40% du solde restant dû ;
  - crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 6 mois à 12 mois au plus : 80% du solde restant dû ;
  - crédit comportant au moins une échéance impayée plus de 12 mois, la créance est considérée comme irrécouvrable. Après reprise des provisions initialement constituées, la créance sera comptabilisée dans les autres charges.
- Instruction n°05 relative aux créances et dettes rattachées.
  - Instruction n°06 relative aux modalités de détermination des ratios prudentiels.
  - Instruction n°07 relative à l'obligation de produire un rapport annuel.
  - Instruction n°08 relative à l'obligation pour les structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit de produire un rapport annuel.

### **II.2.2. Plan comptable des SFD**

Le système comptable d'une entreprise peut être défini comme étant le dispositif mis en place pour la collecte, le traitement et la présentation de l'information financière dans les conditions exigées par la législation et qui répondent aux impératifs d'une bonne gestion. (Réf : la comptabilité des Geecs)

Dans le cadre de ce système, la comptabilité doit indiquer les mouvements de fonds à l'intérieur de l'institution toute entière, et enregistrer la manière dont ces fonds sont reçus et les ressources utilisées pour produire ou fournir des biens et services. La comptabilité a, pour ce faire, besoin d'un plan comptable.

Toutes les entreprises n'ont pas le même objet ni la même importance ; pour cette raison les systèmes comptables peuvent varier d'une entreprise à l'autre même si les principes fondamentaux restent les mêmes.

C'est pour répondre à cette préoccupation que la BCEAO a proposé, dans le cadre du Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit (PARMEC), un référentiel comptable aux institutions de Micro finance qui évolue dans l'espace de l'UEMOA.

Ce référentiel comptable a pour principal objectif d'harmoniser les pratiques comptables des institutions de Micro finance de la sous région.

Ce référentiel contient :

- un modèle de plan comptable ;
- un modèle de présentation des états financiers.

L'importance est que la structure et le niveau de détail du plan comptable déterminent le type d'informations dont la direction pourra disposer et qu'elle pourra analyser à l'avenir. Dans ce cas, la direction doit définir le plan comptable et être claire concernant ses besoins.

Le plan comptable doit permettre aux différents utilisateurs qui ont des besoins distincts d'avoir ces informations générées à partir du plan comptable. De plus les exigences des gestionnaires et auditeurs internes, du code fiscal, des bailleurs et de la réglementation influenceront la structure du plan comptable.

**CHAPITRE III : ETATS FINANCIERS D'UNE  
INSTITUTION DE MICRO FINANCE**

### **III.1. PRESENTATION DES DEUX MODELES**

L'existence et l'analyse des états financiers des institutions mutualistes permettront de voir clairement l'impact des fonds des bailleurs sur l'institution, et son lien avec la pérennité financière.

Nous distinguons deux modèles d'états financiers que sont : le modèle PARMEC c'est-à-dire celui de la BCEAO et le modèle CGAP.

#### **III.1.1. Modèle PARMEC**

En se référant à l'instruction 1 de la BCEAO relative à l'obligation pour les systèmes financiers décentralisés tels que définis à l'article 2 de la loi et agrés dans un Etat de l'UEMOA, les institutions sont tenues d'établir des états financiers comprenant :

- la situation patrimoniale,
- l'état de formation du résultat,
- les soldes intermédiaires de gestion,
- le rapport annuel et les ratios prudentiels.

La situation patrimoniale et l'état de formation du résultat se présentent suivant deux versions :

- une version développée caractérisée par une information plus détaillée.
- une version de base qui concerne davantage les institutions de taille modeste.

Les états financiers sont arrêtés le 31 décembre de chaque année. Etablis en Francs CFA, ils doivent être déposés, en cinq (5) exemplaires auprès du Ministère des Finances dans les six (6) mois qui suivent cette date.

##### **a) La situation patrimoniale**

Comme son nom l'indique, il s'agit de la photocopie du patrimoine de l'institution à un temps T. La situation est composée de deux grandes parties que sont l'Actif et le Passif.

- Les postes d'actif sont classés (du haut au bas) par ordre de liquidité décroissante et selon la nature des opérations : les opérations avec les institutions financières, les opérations avec les membres ou les bénéficiaires, les opérations diverses et les immobilisations.
- Les postes du passif retracent les ressources mises à la disposition de l'institution pour exercer ses activités. Ils sont classés par ordre d'exigibilité décroissante et selon la nature des opérations. Ainsi, on

distingue les opérations avec les institutions financières, les opérations avec les membres ou bénéficiaires, les opérations diverses ainsi que les provisions, fonds propres et assimilés.

#### **b) L'état de formation du Résultat**

C'est le compte de résultat de l'institution. Il peut être présenté de façon à faire ressortir des soldes intermédiaires de gestion.

L'état de formation du résultat est composé de deux grandes parties que sont les charges et les produits et permet de voir clairement la formation de l'excédent ou du déficit du résultat de l'institution.

#### **c). Les Soldes Intermédiaires de Gestion**

En plus de l'état de formation du résultat, un document faisant ressortir des soldes intermédiaires de gestion est également prévu.

Cette présentation permet une analyse plus fine de la formation de l'excédent ou du déficit de l'institution. Dans ce cadre, trois soldes intermédiaires sont déterminés à savoir : la marge d'intérêt, les autres produits financiers(ou autres charges financières) et le produit financier net(ou charges financières nette).

#### **d) Rapport annuel et ratios prudentiels**

##### **1) le rapport annuel**

Le rapport annuel doit refléter la vie de l'institution par rapport notamment à son environnement socio-économique, aux pratiques mutualistes ou coopératives et à l'évolution de sa situation financière ainsi que des prestations offertes à ses membres. Il doit en outre faire état des changements intervenus dans l'organisation, des difficultés rencontrées ainsi que des relations avec les autorités de tutelle et de contrôle.

Au sens de l'article premier de l'instruction n°7 de la BCEAO, toute institution telle que définie à l'article 2 alinéa 1 de la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit en ses articles 62 et 63, est tenue de produire dans un délai maximum de six mois suivant l'arrêté de ses comptes le 31 décembre, un rapport annuel.

Le rapport annuel est produit en cinq exemplaires et transmis au Ministère des Finances dans un délai maximum de six (6) mois suivant l'arrêté des comptes au 31 décembre.

Le rapport annuel doit notamment comporter des :

- *Données générales sur l'institution* : Ces données doivent refléter le nombre total de membres ; le montant du capital social ; le

montant de la réserve générale ; la répartition du personnel de l'institution ; les perspectives d'évolution ; l'estimation du taux de pénétration.

- *Données relatives aux opérations de l'institution* : Nous distinguons, les opérations d'épargne, les opérations de crédit concernant l'institution, les opérations de crédit concernant les ressources affectées s'il y a lieu, la répartition de l'excédent du fonctionnement et de la vie des organes de l'institution.

## 2) les ratios prudentiels

Suivant l'instruction n°6 relative aux modalités de détermination des ratios prudentiels en son article 1<sup>er</sup>, que toutes les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, les unions, les fédérations ou confédérations telles que définies à l'article 2 alinéa 1 de la loi qui les régit, sont tenues de respecter les règles et normes prescrites par cette présente instruction.

Ces règles et normes sont relatives à :

- la limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit ;
- la réserve générale ;
- la limitation des risques portés par une institution ;
- la couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables ;
- la limitation des prêts aux dirigeants ;
- la limitation des risques pris sur un seul membre ;
- la liquidité.

Les ratios réglementaires sont calculés sur la base des données ressortant des états financiers arrêtés au 31 décembre de chaque année.

L'état retraçant le calcul des ratios prudentiels doit être remis, servi et revêtu des signatures habilitées conformément aux dispositions de l'article 8 de l'instruction relative à l'obligation pour les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit de produire des états financiers.

Le tableau suivant renseigne le respect des normes prudentielles édictées par la BCEAO.

Tableau n°1 : Instruction n°6 relative aux modalités de détermination des ratios prudentiels édictées par la BCEAO.

RATIO	A	B	RESULTAT REALISE A/B	NORMES
Limitation des opérations autres que Epargne et Crédit	Montant total consacré par l'institution aux opérations autres que les activités d'épargne et de crédit.	Crédits sains+Crédits en souffrance(montant brut)+Avances au personnel+Encours des engagements par signature à court terme+Encours des engagements par signature à moyen et long terme.		< ou = 5%
Limitation risqué porté par une institution	Les crédits sains+crédits souffrants(bruts)+avances au personnel+encours des engagements par signature à court terme+engagement par signature à moyen et long terme	Dépôts des membres		< ou =2
Taux de crédits souffrants	Crédits souffrants	Montant des prêts(soldes)		< ou =5%
Couverture charges par produits d'exploitation	Charges financières+achats et services extérieurs+autres services extérieurs+impôts et taxes+charges de personnel+autres charges+dotations aux amortissements et aux provisions	Produits financiers+production immobilisée+produits divers+reprises sur amortissement et provisions		< ou =1
Couverture des emplois par des ressources stables	Dépôts à plus d'un auprès d'institution financières +prêts à termes+crédits sains à moyen terme+crédits sains à long terme+crédits en souffrances+débiteurs divers autres que CS+immobilisations financières nettes+immobilisations incorporelles nettes+immobilisations corporelles nettes+immobilisations encours nettes	Emprunts à terme Dépôts à terme à plus d'un an des membres+autres dépôts à plus d'un an des membres+provisions du passif+subventions d'investissement+report à nouveau+autres réserves+réserves facultatives+réserves générales+fonds de dotation+capital social+excédent ou déficit		< ou =1

RATIO	A	B	RESULTAT REALISE A/B	NORMES
Limitation prêts aux dirigeants	Encours total des prêts aux dirigeants	Dépôts des membres ou bénéficiaires		< ou =20%
Limitation risques sur un seul membre	Montant du risque le plus important pris sur un seul membre	Dépôts des membres		< ou = 10%
Liquidité	Encaisses des comptes ordinaires+crédits saints+crédits saints à court terme+créances rattachées+stock+titres à court terme+avances au personnel+autres débiteurs divers+compte de régularisation	Emprunts à moins d'un an+Dépôts des membres+créditeurs divers+compte de régularisation+encours des engagements par signature à court terme		> 80%

Source : Réf : Décret n°97-1106 du 11/11/97 de la République du Sénégal.

La réserve générale visée à l'alinéa 6 de l'article 11 de la loi est alimentée par un prélèvement annuel de 15% sur les excédents nets avant ristourne de chaque exercice, après imputation éventuelle de tout report à nouveau déficitaire.

### **III.1.2. Modèle CGAP (ref : Aide Mémoire d'Analyse Financière produit par le CGAP en 2001)**

Le groupe Consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP) est une compagnie de 28 agences publiques et privées travaillant ensemble pour agrandir l'approche financière aux services des pauvres dans les pays en voie de développement.

CGAP a été mis à jour par des agents d'appui et dirigeants industriels afin d'aider à créer des services financiers durables pour les démunis ; il est aussi un consortium de 27 bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux en micro finance.

La mission du CGAP est de réduire la pauvreté en facilitant l'accès des personnes pauvres à des services financiers de qualité offerts par des institutions financièrement pérennes.

Pour assurer la pérennité des institutions de micro finance, le CGAP a mis en place un certain nombre d'outils(états financiers) nécessaires à l'information et la gestion des institutions de micro finance pour assurer leur pérennité.

Le référentiel proposé par le CGAP est composé :

- du bilan
- du compte de résultat
- du tableau de flux de trésorerie
- de l'examen du portefeuille

### 1°) Le Bilan

Le bilan est la synthèse de la situation financière et patrimoniale d'une organisation à une date donnée. Il présente les ressources économiques d'une organisation et les emplois correspondant à ces ressources.

Il existe trois parties dans le bilan que sont :

#### \* **Les actifs**

Ils représentent ce qui appartient à l'institution ou ce qui lui est dû. Il s'agit des éléments dans lesquels l'institution a investi des fonds dans le but de générer des rentrées futures d'argent.

#### \* **Les dettes :**

Elles représentent ce qui est dû par l'organisation aux tiers, soit sous forme d'emprunts contractés, soit sous forme d'obligation à fournir des biens ou services dans le futur.

#### \* **Les fonds propres**

Ils représentent la valeur nette de l'institution. Ils comprennent les apports en capital des investisseurs et bailleurs, les reports à nouveau et le résultat de l'exercice en cours.

### 2°) Le compte de Résultat

Il indique la performance économique de l'institution sur une période de temps déterminée. Il synthétise l'ensemble des produits et des charges engagées sur une période comptable donnée. Il est préparé de façon à ce que l'institution puisse déterminer son résultat net (la différence entre les produits et les charges).

Le compte de résultats présente deux parties que sont :

\* **Les produits**

Relatifs aux fonds gagnés par l'institution pour des biens vendus et des services rendus au cours d'une période comptable ; les produits comprennent :

- les intérêts des crédits à la clientèle ;
- les commissions sur les crédits ;
- les intérêts sur les dépôts en banque, etc...

\* **Les charges**

Elles représentent les coûts des biens et services utilisés afin de générer des produits.

Les charges directes d'une institution de micro finance comprennent :

- les charges financières,
- les charges d'exploitation,
- les dotations aux provisions pour créances douteuses.

Le compte de résultat est lié au bilan par des éléments tels que le résultat net, les amortissements, et au travers de la relation dotations aux provisions pour créances douteuses et provisions pour créances douteuses.

Il utilise les taux historiques d'impayés (les provisions actuelles) d'un portefeuille de crédit pour établir la dotation aux provisions.

Il est aussi lié au tableau de flux de trésorerie dans la mesure où le résultat net constitue le premier élément de ce tableau.

3°) **Le Tableau de Flux de Trésorerie**

Le tableau de flux de trésorerie explique comment une institution se procure des fonds (ressources) et comment elle utilise ces fonds (emplois) sur une période.

Le tableau de flux de trésorerie organise la trésorerie par opérations d'exploitation, d'investissement et de financement.

Les opérations d'exploitation sont les services offerts (activités génératrices de revenu).

Les opérations de financement sont les ressources provenant, et retournant aux investisseurs, ressources ayant pour origine des emprunts (court terme et long terme) ainsi que les fonds des bailleurs ;

Les opérations d'investissement qui sont des dépenses effectuées pour les emplois destinés à générer des produits futurs et des flux de trésorerie.

#### 4°) L'examen du Portefeuille

L'examen du portefeuille permet d'avoir des informations sur les activités de crédit et d'épargne d'une institution de micro-finance. Il fournit l'information correcte et en temps voulu sur la qualité du portefeuille. Souvent, il comprend d'autres indicateurs de performance.

Les informations que doivent fournir l'examen d'un portefeuille sont :

- le nombre et le montant total de crédits en cours en fin de période
- le montant total et le nombre des crédits décaissés durant la période
- le solde moyen des crédits, le montant des remboursements en retard
- le montant de l'encours des crédits en retard
- le montant des crédits passés en perte au cours de la période
- une balance âgée
- la durée du crédit, le nombre d'agents de crédits, et les soldes etc...

Les ratios de qualité de portefeuille peuvent être calculés à partir des données du portefeuille.

La balance âgée donne des informations très utiles pour évaluer la santé du portefeuille. Elle donne aussi un aperçu très pertinent sur la pérennité financière de l'institution financière.

Le portefeuille est lié au compte de résultat par le fait que le portefeuille est la principale source de revenu de l'institution.

Le portefeuille est lié au bilan puisqu'il fournit les informations sur la valeur de l'encours de crédits et des créances passées en perte durant la période.

Le portefeuille est lié aux états financiers par l'utilisation des données de la balance âgée du portefeuille, puisqu'elle sert de base à la détermination des montants de dotations aux provisions pour créances douteuses sur le compte de résultat, et du montant des provisions pour créances douteuses au bilan.

La plupart des Institutions de micro finance dépendent des bailleurs et oublient que l'argent des bailleurs n'est pas illimité.

Nous présenterons des états recommandés par le CGAP qui aideront à voir clairement l'impact des fonds des bailleurs sur notre situation financière, et son lien avec la pérennité financière.

Il existe trois façons distinctes utilisées par les Institution de micro finance pour traiter les subventions en nature.

### **III.1.3. Différences et Similitudes entre les deux modèles**

En comparant les deux modèles, nous remarquons des différences mais aussi des similitudes dans leur fonctionnement.

#### **1) Différences entre les deux modèles**

Le modèle PARMEC indique de porter en produits au niveau du compte de résultat les subventions d'exploitation ; ceci, ne nous permettra pas d'avoir une situation nette hors subvention pour mesurer la progression de l'institution vers la pérennité. En plus, le modèle indique de virer au compte de résultat la quote-part de subvention d'équipement (pour un montant qui correspond aux amortissements pratiqués sur les investissements financés par cette subvention d'investissement) ; ce qui va augmenter le résultat de l'institution par un produit hors activité.

Quant au modèle CGAP, il indique de ramener toutes les subventions reçues au niveau du passif, ce qui permet de dégager un résultat d'exploitation hors subvention, et ainsi de mieux mesurer la progression de l'institution vers la pérennité.

#### **2) Similitudes entre les deux modèles**

Les deux modèles recommandent de fonctionner intégralement en comptabilité d'engagement qu'on s'intéresse aux charges ou aux produits.

Le CGAP indique que pour les autres produits financiers, par exemple liés à des placements, de faire fonctionner la comptabilité d'engagement, pourvu qu'on soit sûr de la solidité financière de l'institution auprès de laquelle on a placé des fonds.

### **III.2. LES RETRAITEMENTS**

Les retraitements permettent de calculer les coûts supplémentaires ou cachés, engagés par l'Institution de micro finance. Ils ne doivent pas être inclus dans les états financiers audités ; ce sont des ajustements internes.

Il existe des coûts que l'Institution de micro finance engage mais qui n'apparaissent pas dans les charges ; ces coûts sont : l'inflation, les coûts des ressources à taux subventionnés et les subventions en nature (Dons).

### **III.2.1. L'inflation**

Elle peut être définie comme une hausse générale des prix. Mais la question que nous devons nous poser, c'est quels sont les éléments affectés par l'inflation ?

Les actifs et les dettes ont une nature contractuelle et leurs prix incluent normalement le coût d'inflation, ou pourront être facilement ajustés pour prendre en compte le coût d'inflation.

Par contre, l'inflation affecte négativement les produits ou les charges, mais en général les actifs et les dettes eux-mêmes ne sont pas affectés. Comment l'inflation affecte-t-elle le Bilan aussi ?

Bien que les fonds propres soient érodés par l'inflation, ils sont en partie investis en immobilisations, lesquelles s'apprécient avec l'inflation, ce qui compense dans une certaine mesure l'impact sur les fonds propres. En d'autres termes, c'est seulement la partie des fonds propres qui reste après avoir soustrait la valeur des immobilisations qui est affectée par l'inflation.

Autrement dit, l'inflation affecte la différence entre les actifs financiers et les dettes financières ; c'est-à-dire que l'inflation affectera la partie des fonds propres non immobilisés.

Nous pouvons donc dire que le retraitement au titre de l'inflation est de :

(Fonds propres moyens-Immobilisations moyennes) \* Taux d'inflation annuel

### **III.2.2. Le coût des ressources subventionnées**

Quelle est la logique du retraitement des charges au titre du coût des ressources à taux subventionnés ?

Il aide les responsables à prendre en considération le coût des sources de fonds commerciaux comme les emprunts bancaires ou l'épargne, au lieu des emprunts à taux concessionnels.

Il aide aussi à examiner comment une institution de micro finance peut être indépendante des fonds des bailleurs à long terme.

Le retraitement du coût des ressources est de :

(Moyenne des dettes financières x Prix de référence des ressources) – Charges d'intérêts et commissions.

### **III.2.3. Les dons en nature**

Ce retraitement prend en compte le coût, ou la valeur de marché, des biens et services que l'institution de micro finance ne paie pas, mais qui sont importants pour la conduite de son activité.

Ces dons peuvent comprendre les éléments suivants :

- Assistance technique
- Formation
- Loyer
- Moyens de transport
- Honoraires des consultants étrangers, etc.

Les subventions en nature augmentent les coûts retraités d'une institution de micro finance pour atteindre la pérennité. La question que les directeurs des institutions de micro finance doivent se poser est de savoir s'ils veulent réellement de ces dons.

### **III.3. INDICATEURS POUR L'ANALYSE FINANCIERE.**

Il existe trois éléments qui sont déterminants pour une analyse financière d'une Institution de micro finance à savoir :

- Analyse de la qualité du portefeuille
- Efficacité et productivité
- Rentabilité

#### **III.3.1. L'analyse de la qualité du portefeuille**

L'encours de crédits d'une institution de micro finance est le capital restant dû de tous les crédits. Le facteur de risque majeur dans un portefeuille n'est pas constitué par les remboursements en retards mais par le montant restant dû des crédits ayant des remboursements en retard. Les remboursements en retard constituent un signal d'alarme des difficultés d'un emprunteur, et indiquent que cet emprunteur pourrait s'avérer incapable de payer le solde du crédit ; ainsi, c'est le capital restant dû qui doit être considéré comme à risque.

Pour faire cette analyse, deux indicateurs sont utilisés le plus souvent que sont :

\*Le taux d'impayés qui est égal à :

**Montant des remboursements en retard**

**Encours de crédits**

\*Le portefeuille à Risque (PAR) qui est égal à :

**Capital restant dû des crédits ayant des remboursements en retard**

**Encours de Crédits**

Ces ratios de suivi des crédits et de la qualité du portefeuille nous permettent d'analyser les relations financières pour diagnostiquer l'état de santé de l'institution de micro finance.

Les ratios doivent être suivis régulièrement pour mesurer la performance. Le tableau présenté ci-dessous décrit le but de chaque indicateur et donne une fourchette de valeurs acceptables selon le model CGAP pour chaque ratio.

Le traitement des dotations et provisions pour créances douteuses seront présentées ci-dessous.

### **III.3.2. Efficacité et Productivité**

L'efficacité mesure si une institution sert autant de gens que possible au coût le plus bas possible.

Les ratios de gestion considèrent l'efficacité par rapport à l'encours moyen de crédits, les crédits étant la principale source de produits pour l'institution ; ils examinent la productivité du personnel et les charges de personnel qui sont habituellement les charges les plus importantes d'une institution de micro finance ; ils couvrent les aspects clés à la fois de l'efficacité institutionnelle et de l'efficacité du personnel.

Les trois types de ratios de gestion sont les ratios de productivité du personnel, les ratios de productivité financière et les ratios d'efficacité opérationnelle.

#### **a) Les ratios de productivité du personnel**

Les éléments qui entrent dans cette catégorie sont : le nombre d'emprunteurs actifs par employé ; le nombre d'emprunteurs actifs par agent de crédit ; le nombre d'emprunteurs actifs par agence et l'encours de crédit brut par agent de crédit.

**b) Le ratio de productivité financière**

Rendement du portefeuille est égal à :

**Produits des intérêts et commissions sur crédits**

**Encours de crédits net moyen**

**c) Les ratios d'efficacité Opérationnelle**

**Efficacité opérationnelle** est égal à

**Charges d'exploitation totales + Dons en nature**

**Encours de crédits net moyen**

**Efficacité administrative** est égal à :

**Charges de personnel + autres charges administratives+dons en nature**

**Encours de crédits net moyen**

**Charge de Personnel** est égal à :

**Charges de personnel + dons de personnel en nature**

**Total des charges administratives + total des dons en nature**

**III.3.3. La Rentabilité**

**III.4. PROPOSITION D'APPLICATION DU MODELE PARMEC**

En se referant à l'instruction 1 de la BCEAO relative à l'obligation pour les systèmes financiers décentralisés tels que définis à l'article 2 de la loi et agréés dans un Etat de l'UEMOA, il s'avérait nécessaire de mettre en place une ossature solide à travers un cadre juridique, institutionnel et comptable approprié, en vue de réglementer et d'asseoir un cadre permettant aux structures de réaliser de grandes performances en matière de financement décentralisé.

Ainsi, les institutions de micro finance sont tenues d'établir des états financiers comprenant :

- ◆ la situation patrimoniale ;
- ◆ l'état de formation du résultat ;
- ◆ les soldes intermédiaires de gestion ;
- ◆ le rapport annuel et les ratios prudentiels.

*Deuxième partie :*  
**PRESENTATION & ANALYSE  
FINANCIERE DE LA MUTUELLE DE  
BAMBEY**

**CHAPITRE PREMIER: PRESENTATION DE  
LA MUTUELLE**

## **I.1. Historique**

La création de la MECU de Bambey répond à une demande sociale de plus en plus persistante au niveau des populations.

A l'origine, des commerçants de la commune de Bambey, membres de l'Unacois ont mis en place un GIE de 15 membres destiné à l'achat et vente de riz au profit des populations. Mais le développement de cette activité restait lié aux facilités accordées par les fournisseurs dans l'approvisionnement.

Pour diversifier leurs activités et disposer d'une certaine autonomie financière, les membres ont émis l'idée de monter une caisse d'épargne et de crédit d'autant plus que d'autres mutuelles ont vu le jour avec des retombées significatives pour leurs adhérents.

Ainsi, à la suite de différentes rencontres avec les dirigeants de l'UNACOIS/def (qui a su profité de la loi n°95-03 du 05 janvier 1995 pour installer des mutuelles), un groupe restreint chargé de sensibiliser les populations de la commune de Bambey est né.

## **I.2. Date de création**

L'adhésion des populations à ce projet de banque de proximité n'a pas tardé avec l'organisation d'une Assemblée générale constitutive de la MECU Alpha le 22 Mars 2002, avec un statut juridique et un règlement intérieur adoptés à la majorité et qui entérinent le démarrage de la MECU.

Le financement de la MECU s'est fait grâce aux bénéfices tirés de la vente de riz de l'UNACOIS et de l'emprunt de 750.000 francs CFA sans intérêt contracté auprès de la MECU de Diourbel.

Jusqu'ici, la MECU fonctionne sous le récépissé n°10 976 de l'Unacois/Def. Elle ne dispose pas pour le moment d'un agrément qui lui est propre.

## **I.3. Elus et personnel technique**

Aujourd'hui la MECU appartient à l'Union des MEC de l'Unacois(UMECU). Elle fait partie de la dernière génération des mutuelles Unacois. Elles prépare sa deuxième assemblée générale pour le renouvellement de ses organes dirigeants. Les instances de direction (Conseil d'administration, Comité de crédit et Comité de surveillance), composé de 12 membres pour chaque comité avec un PCA à la tête depuis la création de la mutuelle.

## **I.4. Zone d'intervention**

La zone d'intervention de la MECU couvre le département de bambey qui compte douze communautés rurales.

Elle concerne une population cible d'environ 1500 personnes constituées pour l'essentiel de petits commerçants. Les paysans et les artisans qui sont bien représentés dans le département, mais encore actifs dans la mutuelle.

**TABLEAU N°2 CLIENTELE ET EVOLUTION DE MARS A DECEMBRE 2003**

MEMBRE	HOMMES	FEMMES	PERSONNES MORALES	TOTAL
Mars	43	20	01	64
Avril	69	34	01	104
Mai	93	40	06	139
Juin	113	50	07	170
Juillet	132	57	11	200
Août	143	63	11	217
Septembre	147	66	12	225
Octobre	153	66	13	232
Novembre	158	69	14	241
Décembre	167	72	15	254
	<b>65,74%</b>	<b>28,36%</b>	<b>5,90%</b>	<b>100%</b>

**Source : Informations données par la mutuelle suivant fiches Adhésion.**

La répartition des membres suivant le genre montre une nette prédominance des hommes qui représentent 65% alors que les femmes comptent pour 28% le reste concerne les personnes morales.

### **1.5. Gestion du crédit**

La mutuelle dispose de documents qui régissent la politique d'épargne et de crédit au niveau de la caisse. Ce qui permet au comité de crédit d'avoir une base de travail dans sa mission d'octroi de crédit et de recouvrement des créances.

Dans ses grandes lignes, la politique de crédit de la mutuelle repose sur les principes classiques de gestion de crédit des institutions de Micro finance. Deux types de crédits sont octroyés :

- des crédits classiques aux membres clients de la mutuelle ;
- des crédits express.

Pour prétendre à un crédit classique auprès de la Mecu, il faut obligatoirement :

- s'acquitter de des droits d'adhésions de 5.000. F Cfa, le versement : d'une part sociale 5000 Fcfa, d'une épargne minimale de 2.500 Fcfa, des frais de dossier pour 1.500 Fcfa et l'achat d'une carte de membre Unacois pour 1.000 Fcfa.

- Avoir une ancienneté d'au moins trois mois,
- Epargner régulièrement,
- Disposer d'une bonne moralité,
- Résider la localité.

Le document portant sur la politique de crédit énumère les domaines d'activités suivant : commerce, transport, agriculture, transformation artisanale, etc.... Mais l'inventaire des dossiers de crédit montre que 99 % des prêts concernent les activités de commerce.

Le plafond est fixé à 800.000 Fcfa avec un taux dégressif de 2,25% par mois sur une durée de 6 mois avec des échéances mensuelles. Le montant de prêt minimal alloué à un membre est de 25.000 Fcfa.

Au-delà des critères exigés dans les crédits classiques, l'obtention d'un crédit express doit satisfaire les conditions ci-après :

- N'avoir pas d'antécédent de crédit,
- Epargner régulièrement,
- Disposer de garanties réelles et/ou personnelles.

Le comité restreint est chargé de l'octroi des crédits et est composé comme suit :

- Le PCA et son adjoint,
- Le PCC et son adjoint,
- Le PCS et son adjoint.

Sur l'exercice 2003, six(6) crédits express ont été octroyés pour un montant égal à 2.900.000 francs Cfa. Le montant octroyé aux membres de comité est égal à 1.250.000 francs Cfa, soit 43,10% du montant global octroyé, avec un taux d'intérêt de 2,25% mensuel sur une durée de 45 jours. Le plafond de crédit express est de : 1.500.000 francs Cfa.

A travers une convention de partenariat, le FNPJ alloue des fonds à la Mecu. En réalité, les ressources ne font que transiter par la mutuelle pour être affectées à leurs destinataires suivant les montants prédéfinis par le partenaire.

L'intérêt de ce fonds pour la mutuelle se limite à l'adhésion du membre et le versement d'une épargne caution de 2.500 Fcfa.

**CHAPITRE II : RETRAITEMENTS ET CALCULS**

La situation patrimoniale et l'état de formation du résultat sont présentés au 31 décembre 2003.

**TABLEAU N°3**

**SITUATION PATRIMONIALE AU 31 DECEMBRE 2003**

N°	ACTIF	Montant Brut	Amt/Prov	Net	N°	PASSIF	MONTANT
	<b>Opérations avec les Institutions Financières et Assimilées</b>					<b>Opérations avec les Institutions Financières et Assimilées</b>	<b>8.050.000</b>
10	Encaisse et comptes ordinaires	37.141.725		37.141.725	16	Emprunts à moins d'un an	50.000
1010	Caisse	18.609.225		18.609.225	17	Emprunts à terme	
1030	Banque compte à vue	18.532.500		18.532.500	1720	Banques ou autres organismes	
11	Compte de dépôts à terme				1780	Dettes rattachées	
1120	Banque				18	Ressources FNPJ	8.000.000
12	Prêts à moins d'un an						
13	Prêts à terme						
	<b>Opérations avec les membres ou bénéficiaires</b>	<b>5.380.505</b>		<b>5.380.505</b>		<b>Opérations avec les membres ou bénéficiaires</b>	<b>34.726.385</b>
20	Crédits sains	5.350.780		5.350.780			
2010	Court terme				24	Dépôts des membres	34.081.385
2020	Moyen terme				2410	Dépôts à vue	
2030	Long terme				2420	Dépôts à terme	
2080	Créances rattachées	29.725		29.725	2430	Autres dépôts	645.000
21	Crédits en souffrance				2480	Dettes rattachées	
	<b>Opérations diverses</b>	<b>382.750</b>		<b>382.750</b>		<b>Opérations diverses</b>	<b>1.128.096</b>
30	Stocks						
31	Titres à court terme				35	Créditeurs divers	468.525
32	Débiteurs divers	382.750		382.750	36	Comptes de régularisation passif	631.962
3210	Avances au personnel				3610	Produits constatés d'avance	

N°	ACTIF	Montant Brut	Amt/Prov	Net	N°	PASSIF	MONTANT
3220	Autres débiteurs				3620	Charges à payer	45.609
3230	Autres créances en souffrance				37	Compte de liaison	
33	Comptes de régularisation actif						
	<b>Immobilisations</b>	<b>1.663.896</b>	<b>307.524</b>	<b>1.356.372</b>		<b>Provisions, Fonds propres et Assimilés</b>	<b>356.871</b>
40	Immobilisations financières						
4010	Titres de participation				50	Provisions du passif	
4020	Autres titres immobilisés				51	Subventions d'investissement	
41	Dépôts et cautionnements	90.671		90.671	52	Report à nouveau	
42	Immobilisations incorporelles				53	Autres réserves	
4210	Frais immobilisés	425.400	141.800	283.600	54	Réserves facultatives	
4220	Valeurs immobilisées				55	Réserve générale(15%)	
43	Immobilisations corporelles				56	Fonds de dotation	
431	Terrains et aménagements de terrains				57	Capital social	985.000
432	Constructions				58	Résultat net 2003	-628.129
433	Autres immobilisations corporelles						
4332	Mobilier de bureau	118.000	26.250	91.750			
4333	Arrangements, Aménag, installation	829.825	124.474	705.351			
4334	Matériel de bureau	200.000	15.000	185.000			
4335							
44	Immobilisations en cours						
	<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>44.568.876</b>	<b>307.524</b>	<b>44.261.352</b>		<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>44.261.352</b>

Source : Journaux comptables de la mutuelle au 31 Décembre 2003

**ETAT DE FORMATION DU RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2003**  
**TABLEAU N°4**

N°	CHARGES	MONTANT	N°	PRODUITS	MONTANT
60	<b>Charges financières</b>		70	<b>Produits Financiers</b>	2.014.700
6010	Intérêts		7011	Intérêts sur crédits à court terme	328.000
6020	Autres charges financières		7012	Intérêts sur crédits à MLT	
61	<b>Achats et services extérieurs</b>	<b>754.175</b>	7013	Intérêts sur dépôts à vue	
6110	Achats de fournitures de bureau	456.425	7014	Intérêts sur dépôts à terme	
6120	Eau		7015	Autres intérêts	
6121	Electricité	14.950	7020	Pénalités retards	33.600
6130	Location	210.000	7021	Droit d'adhésion	990.000
6140	Entretiens et réparations	72.800	7022	Frais d'inscription épargne prév.	381.000
6150	Primes d'assurance		7023	Frais d'inscription épargne bloqué	
62	<b>Autres services extérieurs</b>	<b>488.075</b>	7024	Frais dossier sur crédit	278.000
6210	Publicité et relations publiques	30.000	7025	Vente de livret	4.000
6220	Transports et déplacements	73.900			
6230	Frais postaux et de télécommunications	11.775	71	<b>Autres produits</b>	
6240	Services bancaires		7100	Autres produits	
6250	Frais de formation, éducation, études	185.000	7110	Excedent de caisse	19.214
6251	Frais stagiaires	15.000	7120	Produits de charge	
6252	Frais facturés par le réseau		7130	Subvention d'exploitation	
6260	Déficit de caisse				
6270	Femme de ménage	19.700	76	<b>Reprises sur amort. provisions</b>	
6280	Honoraires et frais huissier		7610	Reprises sur amortissements	
6281	Frais expert-consultant		7620	Reprises sur provisions	
6290	Gardiennage	152.700			
63	<b>Impôts et taxes</b>		77	<b>Produits exceptionnels</b>	
64	<b>Charges de personnel</b>	<b>1.034.269</b>	7710	Produits sur cession des éléts act.	
6410	Frais de personnel	1.034.269	7720	Quote part des subv. virées au cpte resul.	

N°	CHARGES	MONTANT	N°	PRODUITS	MONTANT
6240	Charges sociales		7730	Autres produits exceptionnels	
65	<b>Autres charges</b>	<b>78.000</b>			
6510	Remboursements de frais				
6520	Charges diverses	78.000			
6521	Crédits irrécouvrables abandonnés				
66	Dotations aux amortissements et aux prov.	<b>307.524</b>			
6610	Dotations aux amortissements	307.524			
6620	Dotations aux provisions				
67	<b>Charges exceptionnelles</b>				
6710	Valeurs comptable des éléments d'actifs				
6720	Autres charges exceptionnelles				
68	<b>Impôt sur excédent réalisé sur opérations autres que les activités d'épargne et de crédit</b>				
58	<b>Excédent ou déficit</b>	<b>-628129</b>			
	<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>2.033.914</b>		<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>2.033.914</b>

Source : Journaux comptables et comptes de gestion de la mutuelle au 31 Décembre 2003.

*CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS  
OBTENUS*

**DETERMINATION DE LA MARGE D'INTERET****TABLEAU N°5**

601	CHARGES D'INTERET	0	701	PRODUITS D'INTERET	328.100
	<b>Solde créditeur : marge d'intérêt</b>	328.100			

Source : comptes de charges et de produits de la mutuelle

**DETERMINATION DES AUTRES PRODUITS FINANCIERS****TABLEAU N°6**

602	AUTRES CHARGES FINAN.	0	702	AUTRES PRODUITS FINAN	19.214
	<b>Solde créditeur : autres pdts fin.</b>	19.214			

Source : comptes de charges et de produits de la mutuelle

**DETERMINATION DU PRODUIT FINANCIER NET****TABLEAU N°7**

	Autres charges financières	0		Marge d'intérêt	328.100
	<b>Solde créditeur : pdt financier net</b>	347.314		Autres pdts financiers nets	19.214

Source : comptes de charges et de produits de la mutuelle

**DETERMINATION DE L'EXCEDENT OU DU DEFICIT****TABLEAU N°8**

	Charges Financières Nettes	0		Produits Financiers Nets	2.014.700
61	Achats et services extérieurs	754.175	71	Autres Produits	19.214
62	Autres services extérieurs	488.075	76	Reprise sur Amortissement	
63	Impôts et Taxes	0	77	Autres produits exceptionnel	
64	Charges de Personnel	1.034.269			
65	Autres Charges	78.000			
66	Dotation aux Amort. & Prov	307.524			
67	Charges exceptionnelles	0			
68	Impôts sur excédents sur Opért.	0			
	Autres que les activités Ep & Cr	0			
	<b>Solde Créditeur : Déficit</b>	<b>-628.129</b>			

Source : comptes de charges et de produits de la mutuelle

**ETAT DE DETERMINATION DES RATIOS PRUDENTIELS EDICTES PAR LA BCEAO**

**1°) Ratio de limitation des opérations autres que les activités épargne**

**TABLEAU N°9**

Libellé	A		B		
	Montant consacré par l'Institution	Montant	Total des Risques	Montant	
Montant total consacré par l'institution aux opérations autres que les activités épargne et crédit		0	20	Crédits sains	5.350.780
			21	Crédits en souffrance	
			321	Avances au personnel	
				Encours des engagements à court terme	
				Encours des engagements à long et moyen terme	
<b>Total</b>		<b>0</b>		<b>Total</b>	<b>5.350.780</b>

Source : données de la situation patrimoniale au 31 décembre 2003 de la mutuelle.

**RATIO :  $A/B \times 100 = 0,00\%$  (respectée) car norme BCEAO :  $\leq 5\%$**

La mutuelle n'a fait que des activités d'épargne et de crédit vis-à-vis de ces bénéficiaires. Aucun crédit en souffrance n'a été enregistré à son niveau ; ce qui reflète, le respect de la norme fixée par la BCEAO.

Tous les crédits ont été remboursés intégralement.

**2°) Réserve générale**

**TABLEAU N°10**

Libellé	A		B	
	Excédent de l'Exercice	Total	Total des Risques	
58 Excédent de l'exercice	0	52	Report à nouveau	0
<b>Total</b>	<b>0</b>		<b>Total</b>	<b>0</b>

Source : données de la situation patrimoniale au 31 décembre 2003 de la mutuelle.

**Dotation annuelle 0**

La réserve générale est alimentée par un prélèvement annuel de 15% sur les excédents nets avant ristourne de chaque exercice.

La mutuelle n'a pas fait de bénéfice d'où la nullité de la dotation annuelle.

**3°) Limitation des risques portés par une institution****TABLEAU N°11**

LIBELLES	A			B		
		Risques portés par une Institu.			Dépôts des membres	
	20	Crédits sains	5.350.780	24	Dépôts membres	34.081.385
	21	Crédits en souffrance	0			
	321	Avance au personnel				
		Encours des engagements à C.T				
		Encours des engagements à LMT				
<b>MONTANT</b>			<b>5.350.780</b>			<b>34.081.385</b>

**Source : données de la situation patrimoniale de la mutuelle au 31 décembre 2003**

**RATIO : A/B = 0,157 (respecté) car, Norme BCEAO : <ou=2**

Les risques portés par une institution ne peuvent pas excéder le double des dépôts de l'ensemble des membres.

La mutuelle a respecté la norme établie, tout en faisant un recouvrement à cent pour cent du crédit octroyé.

**4°) Couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables****TABLEAU N°12**

LIBELLE	A			B		
		Emplois Moyens et Longs			Ressources Longues	
		Dépôts à plus d'un an de la caisse auprès Instit.Financ.			Emprunts à terme	50.000
	13	Prêts à terme			Dépôts à terme à plus d'un an des membres ou bénéficiaires	0
	202	Crédits sains moyen terme	0		Provisions du passif	0
	203	Crédits sains long terme			Subventions d'investissement	
	21	Crédits en souffrance	0		Report à nouveau	
	32	Débiteurs divers autres crédits en souffrance	382.750		Autres réserves	
	40	Immob.financ.nettes			Réserve facultative	
	41	Dépôts et cautionnements	90.671		Réserve générale	
	42	Immob.Incorp.nettes	283.000		Fonds de dotation	
	43	Immob. Corporelles nettes	982.101		Capital social	985.000
	44	Immob. En cours nettes			Excédent ou bénéfice	-628.129
<b>MONTANT</b>			<b>1.739.122</b>			<b>406.871</b>

**Source : données de la situation patrimoniale de la mutuelle au 31 décembre 2003.**

**RATIO A/B = 4,27 non respecté car Norme BCEAO < ou = 1**

Les institutions de micro finance sont tenues de couvrir à tout moment les emplois à moyen et long termes par des ressources stables. Cette stabilité de ces ressources permet à l'institution tant bien que mal à financer d'autres emplois pour pouvoir dégager un excédent. Cette non existence des dépôts à terme, de subventions d'investissement et du faible capital social, montre bien que la mutuelle n'a pas bien pénétré le marché et tisser de bonnes relations avec les organismes financiers ou avec les bailleurs de fonds.

Le ratio de la mutuelle, dépasse de loin la norme fixée par la BCEAO.

### 5°) Limitation des prêts aux dirigeants

**TABLEAU N°13**

	A			B	
<b>LIBELLE</b>	<b>Encours des Prêts aux Dirigeants</b>	1.050.000		<b>Dépôts des Membres</b>	
	Encours total des prêts		24	Dépôts des membres ou bénéf.	34.081.385
<b>MONTANT</b>		<b>1.050.000</b>			<b>34.081.385</b>

**Source : données de la situation patrimoniale de la mutuelle au 13 décembre 2003.**

**RATIO A/B x 100 = 3,08% respecté car Norme BCEAO inférieure à est à 20%**

L'encours total des prêts aux dirigeants ne peut pas excéder 20% des dépôts de l'institution.

Pour éviter de s'exposer à un non remboursement des dirigeants qui influencerait sur la situation financière de la mutuelle, ou augmenter les encours de crédits qui peuvent devenir des crédits en souffrance.

### 6°) Limitation des risques pris sur un seul membre

**TABLEAU N°14**

	A			B	
<b>LIBELLE</b>	<b>Risques le plus important pris sur un seul Membre</b>			<b>Dépôts des membres</b>	
	Montant du risque le plus important pris sur un seul membre	500.000		Dépôts des membres ou bénéficiaires	34.081.385
<b>MONTANT</b>		<b>500.000</b>			<b>34.081.385</b>

**Source : données de la situation patrimoniale de la mutuelle au 31 décembre 2003.**

**RATIO A/B x 100 = 1,47% respecté car Norme BCEAO est inférieure ou égale à 10%**

Une institution ne peut prendre, sur un seul membre, des risques pour un montant excédant 10% de ses dépôts. La mutuelle n'a pas voulu prendre de risques au détriment des bénéficiaires.

**7) Norme de liquidité****TABLEAU N°15**

LIBELLE	A			B		
		Valeurs Disponibles Réalisables			Passifs Exigibles	
	10	Encaisse et comptes ordinaires	37.141.725	16	Emprunts à moins d'un an	
	201	Crédits sains et court terme	5.350.780	24	Dépôts des membres ou bénéficiaires	34.081.385
	208	Créances rattachées	29.725	35	Créditeurs divers	468.525
	30	Stocks (montant net)		36	Compte de régularisation	613.962
	31	Titres à court terme			Encours des engagements à court terme	
	321	Avances au personnel				
	322	Autres débiteurs divers	382.750			
	33	Compte de régularisation				
<b>MONTANT</b>			<b>42.904.980</b>			<b>35.163.872</b>

Source : données de la situation patrimoniale de la mutuelle au 31 décembre 2003.

**RATIO A/B x 100 = 122% ratio respecté car la Norme BCEAO est > ou = 80%**

L'ensemble des valeurs réalisables, disponibles et mobilisables à court terme d'une institution doit représenter au moins en permanence 80% de l'ensemble de son passif exigible et de l'encours de ses engagements.

Cela montre bien que la mutuelle dispose de liquidités pour pouvoir financer d'autres activités et avoir des rentrées de fonds.

**8) Couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation**

Couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation hors subvention d'exploitation.

**TABLEAU N°16**

LIBELLE	A			B		
		Charges D'exploitation			Produits D'exploitation	
	60	Charges Financières		70	Produits Financiers	2.014.700
	61	Achats et services extérieurs	754.175	711	Production immobilisée	
	62	Autres services extérieurs	488.075	712	Produits divers	19.214
	63	Impôts et taxes		76	Reprise sur	

		A			B	
					amortissements et prov.	
	64	Charges de personnel	1.034.269			
	65	Autres charges	78.000			
	66	Dotation aux amortissements et aux prov.	307.524			
<b>MONTANT</b>			<b>2.662.043</b>			<b>2.033.914</b>

Source : données de l'état de formation du résultat de la mutuelle au 31 décembre 2003.

**RATIO A/B = 1,30 non respectée car la norme BCEAO est < 1**

L'ensemble des charges d'exploitation doivent être inférieures de 1% des produits d'exploitation. Ace niveau de ratio, la mutuelle ne peut pas faire d'excédent car, ayant réduit sa politique de crédit, aucuns intérêts, pénalités et autres ne pourront être considérés comme produits.

#### 9) **RATIO DE COUVERTURE DES FRAIS GENERAUX PAR LE PRODUIT FINANCIER NET**

**TABLEAU N°17**

<b>LIBELLE</b>		A Produit Financier Net			B Frais Généraux	
	70	Produits financiers	2.014.700	61	Achats et services extérieurs	754.175
	60	Charges financières	0	62	Autres services extérieurs	488.075
				63	Impôts et taxes	
				64	Charges de personnel	1.034.269
				65	Autres charges	78.000
<b>MONTANT</b>			<b>2.014.700</b>			<b>2.354.519</b>

Source : données de l'état de formation du résultat de la mutuelle au 31 décembre 2003.

**RATIO A/B = 0,85% non respecté car norme >1**

La norme n'est pas respectée et ceci est une perte pour la mutuelle car, ne pouvant pas rentabiliser sa politique de diversification de ses produits financiers tels que les intérêts, les dépôts à terme, du produit des participations et des titres à court terme ainsi que des produits nets sur cession de valeurs mobilières de placement.

**10) TAUX DE RECouvreMENT DU PORTEFEUILLE**  
**TABLEAU N°18**

<b>LIBELLE</b>	<b>A</b>		<b>B</b>	
	Recouvrement intervenu au cours de l'exercice	6.375.000	Recouvrement attendu de l'exercice	6.375.000
<b>MONTANT</b>		<b>6.375.000</b>		<b>6.375.000</b>

**Source : données de la situation patrimoniale de la mutuelle au 31 décembre 2003.**

Le portefeuille ne comporte aucun risque dès l'instant que le recouvrement intervenu au cours de l'année est égal au recouvrement attendu de l'exercice.

**11) TABLEAU DE BORD DE LA MUTUELLE DE BAMBEY**  
**TABLEAU N°19**

	<b>Nom de L'indicateur</b>	<b>Modalités de Calcul de l'indicateur</b>	<b>Calcul</b>	<b>Taux</b>
1	Taux de prêts en difficulté	Crédits en souffrance Montant des prêts (solde)	0 0	0,00%
2	Rentabilité	Excédent et déficit de la période Actif total	-628129 44261352	-1,42%
3	Efficiences	Frais généraux, autres charges et dotations aux amort. Aux prov. Actif total	2662043 44261352	6,01%
4	Autosuffisance opérationnelle	Produit Financier Net Frais généraux, autres charges et dotations aux amort. Et prov.	2014700 2662871	75,68%
5	Capitalisation	Fonds propres et assimilés Total Passif exigible	356871 44261352	0,81%

**Source : données de l'état de formation du résultat de la mutuelle au 31 décembre 2003.**

Après analyse de ce tableau de bord, nous pouvons dire que la mutuelle même si elle a une liquidité lui permettant de faire face à ses besoins, n'est pas dans les normes pour être pérenne, car ne pouvant pas couvrir ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation. Pour avoir une rentabilité financière, la mutuelle devra élargir sa politique de crédit, s'approcher des organismes financiers et permettre à d'autres bénéficiaires d'avoir accès au capital social.

La viabilité financière est le principal objectif poursuivi par les principaux acteurs de la micro finance. La viabilité financière peut se définir comme la capacité d'une institution à couvrir l'ensemble de ses charges de fonctionnement grâce aux revenus financiers générés par son activité d'intermédiation financière.

Le premier indicateur à partir duquel la viabilité d'une institution peut être évaluée est le coefficient brut d'exploitation entendu comme, le ratio de

couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation qui indique la capacité d'une institution à couvrir l'ensemble de ses charges d'exploitation par des revenus de même nature.

Il faut souligner que l'activité financière stricto sensu des institutions qui ne parviennent pas à respecter ce ratio est rentable, mais que cette rentabilité est obérée par l'importance des charges d'exploitation. Ce constat se dégage également des institutions qui réalisent l'équilibre d'exploitation.

La viabilité financière se mesure aussi par, le taux de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation hors subvention d'exploitation qui est un indicateur d'une institution à générer des revenus strictement issus de son exploitation et permet de nuancer les performances de l'institution.

Sur plusieurs institutions qui ont une couverture intégrale de leurs charges d'exploitation par leurs produits d'exploitation n'y parviendraient pas sans les subventions reçues des bailleurs de fonds.

La viabilité financière se mesure aussi par, le coefficient net d'exploitation ou ratio de couverture des frais généraux par le produit financier net qui permet d'affiner et de confirmer l'analyse du coefficient brut d'exploitation ou ratio de couverture des charges par les produits d'exploitation.

Le coefficient net d'exploitation permet d'évaluer la capacité de l'institution à couvrir ses frais généraux( achats et services extérieurs, impôts et taxes, charges de personnel et autres charges) grâce aux revenus directement tirés de son activité d'intermédiation financière.



CHAPITRE IV: CONSTATS ET  
RECOMMANDATIONS

Après analyse des résultats obtenus, nous avons noté que la mutuelle s'inscrit dans une logique de respect des normes prudentielles édictées par la BCEAO. Nous notons aussi un bon taux de recouvrement des créances avec un taux de crédits en souffrance et une grande prudence par rapport aux risques sur les membres.

Quant au ratio de liquidité(122%), la norme étant de 80%, montre que la mutuelle dispose d'une disponibilité financière, ce qui lui permet de répondre aux éventuelles attentes des clients.

Pour ce qui est de la couverture des charges par les produits, des efforts sont à faire par la mutuelle pour la maîtrise des charges et le relèvement du niveau des produits.

En réalité, le comité de crédit, durant les premiers mois de fonctionnement de la mutuelle a montré une certaine retenue dans l'octroi du crédit, ce qui a fortement réduit les produits qui devraient résulter des prêts(intérêts, pénalités et autres).

Nous recommandons aux dirigeants de la mutuelle de Bambey d'assurer la viabilité financière qui est un objectif poursuivi par toutes les institutions de micro finance en ayant comme actions :

- ◆ d'avoir la capacité à couvrir les charges d'exploitations par les produits d'exploitation en distribuant plus de crédit, avoir des garanties fiables en cas de non remboursement, avoir des pénalités et amendes en cas retard de paiement et augmenter son épargne ;
- ◆ de générer un résultat d'exploitation net hors subvention grâce aux produits financiers de l'activité ;
- ◆ de pénétrer le marché du micro crédit, permettre à d'autres bénéficiaires d'être membres et diversifier ses activités afin d'avoir d'autres produits lui permettant de faire face à ses frais généraux ;
- ◆ de nouer des relations de partenariat avec les bailleurs ou organismes de la place afin de bénéficier des subventions et d'en faire une bonne utilisation.

Nous rappelons que les contraintes du secteur de la micro finance sont multiples, mais retenons celles qui sont plus significatives pour les systèmes financiers décentralisés. Le premier élément est lié au cadre juridique et institutionnel. En effet, les textes régissant l'activité de micro finance doivent évoluer au même rythme que le secteur. Cela pourrait permettre aux structures les plus dynamiques de saisir toutes les opportunités relatives à leur développement et à la diversification de leurs activités.

Le deuxième élément se rapporte à la gestion interne et comptable. Le déficit en ressources humaines demeure important. Le système a encore besoin d'un renforcement de capacités de ses organes de gestion, surtout en ce qui concerne les institutions n'ayant pas encore acquis leur autonomie. Quant à la gestion comptable, les institutions doivent sortir de l'informel et insérer leurs activités dans un cadre respectant les normes comptables, financières, fiscales et commerciales mettant en place un système comptable fiable.

Le troisième élément est l'amélioration des capacités de remboursement. Les différents acteurs du système doivent réfléchir davantage sur la mise en place de mesures pouvant favoriser une meilleure capacité de remboursement des membres des institutions de micro finance, condition fondamentale de survie de ces structures. Ces mesures peuvent être prises par le gestionnaire de prêts en proposant aux membres ou bénéficiaires des systèmes de prêts que sont : le prêt individuel, le prêt collectif et le prêt pour les objets de grande valeur réservé à toute personne ou groupe de personnes ayant déposé un objet dont la valeur historique est importante. Ce système fournit aux individus un accès continu à des prêts de plus en plus importants et permet aux systèmes financiers décentralisés d'avoir comme gage les objets déposés par les bénéficiaires et qui constitue une ressource économique vitale. Ces populations ont utilisés ce système de prêt pour augmenter de manière significative les profits des activités génératrices de revenus, mais aussi aux structures de micro finance d'avoir un taux de remboursement acceptable.

# CONCLUSION

Les systèmes financiers décentralisés (SFD) sont devenus aujourd'hui un outil d'allocation de ressources financières à la disposition des femmes notamment les plus défavorisées (femmes rurales et péri-urbaines).

La montée en puissance des systèmes financiers décentralisés sur l'échiquier financier national devient de plus en plus perceptible. Cette tendance illustre un impact sur le milieu qui, en dépit de multiples insuffisances, s'avère non négligeable.

L'évolution des paramètres significatifs montre en effet : l'accroissement de l'échelle des opérations ; une plus grande prise en compte des besoins des groupes cibles au moyen d'une diversification de l'offre de produits et services ; une gestion professionnalisée, quoi que réduite à quelques organisations de pointe, mais surtout une gestion de plus en plus transparente pour une bonne partie des institutions grâce à la création d'un ministère des petites et moyennes entreprises et de la micro finance qui compte doter le secteur de la micro finance, de structures pérennes à même de relever le niveau de vie des populations.

Cependant, pour nombre d'expériences, les perspectives de pérennisation apparaissent assez limitées. La durabilité et la viabilité des expériences exigeront des efforts concertés de la part des acteurs concernés (Etat, bailleurs de fonds, opérateurs, groupes ciblés) pour assurer l'ajustement entre les besoins des groupes cibles, les produits et services offerts et la rigueur dans la gestion.

Nous pouvons donc dire qu'après son émergence au cours des années 1990, la micro finance au Sénégal se situe dans une phase de très forte croissance. Le Sénégal compte plus de 650 systèmes financiers décentralisés avec une forte propension à la création de nouvelles structures pas toujours viables ; alors que la moyenne des institutions de micro finance tourne autour de 40 à 50 structures qui pour l'essentiel sont des réseaux dans les autres pays de l'UEMOA. La prolifération des institutions de micro finance fragilise le secteur en ce sens qu'elle entraîne des menaces pour la viabilité du secteur ; ainsi l'évolution du secteur a été si rapide que les grandes orientations du secteur quant à son évolution et son positionnement dans l'économie nationale ne sont pas définies et partagées par tous les acteurs de la micro finance.

La prolifération des structures constitue une entrave à une plus grande professionnalisation du secteur qui ne pourra se réaliser qu'à travers le regroupement des structures dans le cadre des réseaux. Les atteintes à la crédibilité du secteur sont beaucoup plus accentuées par cette prolifération de petites mutuelles sans grandes capacités financières et techniques et dont les défaillances rejaillissent sur tout le secteur.

# BIBLIOGRAPHIE

## • Ouvrages

- Babacar Cissé, politique de la micro finance, magazine trimestriel d'information et d'analyse sur la Micro Finance : Micro Finance & Développement n°1 Avril/Juin 2004, pages 3-4-6-8-9 & 15.
- Décret du Président de la République Abdou DIOUF du 11 novembre 1997 n° 97-1106 du 11/11/97 d'Application de la loi 95-03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit.
- L'Assemblée nationale a délibéré et adopté en sa séance du vendredi 23 décembre 1994, la loi n° 95-03 du 05 janvier 1995 portant création des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit, fait à Dakar le 5 janvier 1995, publié au journal officiel du 21 janvier 1995.
- Instructions de la BCEAO de 1 à 8 signées par le Gouverneur de la BCEAO le 10 Mars 1998.
- Aide Mémoire d'Analyse Financière produit par le CGAP en collaboration avec les partenaires de formation de CGAP et d'autres personnes ayant contribué à la création et au développement de ces cours en 2001.
- Documents du séminaire des cours animés par le Cabinet Remix sur la Micro finance à Saly Portudal :
  - Principes fondamentaux de la comptabilité des IMF
  - La mesure et contrôle des impayés
  - Analyse financière des IMF
  - Plan de développement et projections financières des IMF

# ANNEXES

	PAGES
I. Exemple d'un Plan Comptable : Modèle CGAP	1
II. Exemple d'un Plan Comptable : Modèle PARMEC	2
III. Trois façons utilisées par les IMF pour traiter les Les Subventions en Numéraires	3
IV. Exemple du Compte de Résultat : Format CGAP	4
V. Exemple de Compte de Résultat : Définition de Postes modèle CGAP	5
VI. Exemple de Bilan : Format CGAP	6
VII. Exemple de Bilan : Définition des Postes modèle CGAP	7
VIII. Retraitement au Titre de l'Inflation et des Subventions	8
IV. Ratios de suivi des Crédits et la Qualité du Portefeuille	9
X. Indicateurs de Rentabilité	10

# I. Exemple d'états financiers : Modèle CGAP

101	Caisse	201	Emprunts à C-T	301	Capital appelé et versé
102	Réserve auprès de la Banque	202	Epargne des clients	302	Subv. en FP (cum ex antérieurs)
103	Placements	203	Dettes à L-T (comm.)	303	Subv. en FP (mont de l'exercice)
104	Encours de crédit	204	Dettes à C-T ( subv.)	304	Report à nouveau hors subv.
105	Provision pour créances douteuses	205	Produits affectés/ constatés d'avance	305	Résultat de l'exercice hors subv.
106	Autres actifs à court terme			306	Autres postes de fonds propres
114	Immobilisations à court terme				
115	Terrains				
116	Equipement				
117	Amortissements				
118	Autres comptes d'actifs				
401	Intérêts sur crédits à jour et en retard	501	Intérêts sur emprunts à court terme		
402	Intérêts sur crédits re-financés	502	Intérêts sur dépôts des clients		
403	Intérêts sur placements	503	Intérêts sur emprunt à long terme		
404	Commissions sur crédits	505	Dotations aux provisions pour créances douteuses		
405	Pénalités sur crédits en retard	510	Salaires et avantages sociaux		
410	Subventions non affectées (exploitation)	512	Communication		
		513	Courrier/coursier		
		514	Loyer		
		515	Eau/gaz/électricité		
		516	Petit Equipement		
		517	Échéances de crédit-bail		
		518	Dotation aux amortissements		
		519	Frais bancaires		
		520	Publicité		
		521	Assurance		
		522	Fournitures		
		523	Maintenance		
		524	Frais de voyage et d'hébergement		
		525	Honoraires juridiques		
		526	Développement professionnel		
		527	Logiciel		
		528	Impression		
		529	Commissions et autres charges		

## II. Exemple d'états financiers : Modèle PARMEC

10	Encaisses et comptes ordinaires	16	Emprunts à moins d'un an
11	Dépôts à terme	17	Emprunts à terme
12	Prêts à moins d'un an	18	Ressources affectées
13	Prêts à terme		
20	Crédits sains	24	Dépôts ds membres
201	Court terme	241	Dépôts à vue
202	Moyen terme	242	Dépôts à terme
203	Long terme	243	Autres dépôts
208	Créances rattachés	248	Dettes rattachées
21	Crédits en souffrance		
29	Provisions pour dépréciation des crédits en souffrances		
30	Stocks	35	Créditeurs divers
31	Titres à court terme	36	Comptes de régularisation
32	Débiteurs divers		
33	Comptes de régularisation		
40	Immobilisations financières	50	Provisions du passif
401	Titres de participation	51	Subventions d'investissement
402	Autres titres immobilisés	52	Report à nouveau
41	Dépôts et cautionnements		
42	immobilisations incorporelles	53	Autres réserves
421	Frais immobilisés	54	Réserve facultative
422	Valeurs immobilisées	55	Réserve générale
43	Immobilisations corporelles	56	Fonds de dotation
431	Terrains et aménagement de terrains	57	Capital social
432	Constructions	58	Excédent ou déficit
433	Autres immobilisations corporelles		
44	Immobilisations en cours		

<b>60</b>	<b>Charges financières</b>	<b>70</b>	<b>Produits financiers</b>
<b>601</b>	<b>Intérêts</b>	<b>701</b>	<b>Intérêts</b>
<b>602</b>	<b>Autres charges financières</b>	<b>702</b>	<b>Autres produits financiers</b>
<b>61</b>	<b>Achats et services extérieurs</b>	<b>71</b>	<b>Autres produits</b>
<b>611</b>	<b>Achats de fournitures de bureau</b>	<b>711</b>	<b>Production immobilisée</b>
<b>6111</b>	<b>Variation de stock</b>	<b>712</b>	<b>Produits divers</b>
<b>612</b>	<b>Eau et électricité</b>	<b>713</b>	<b>Subvention d'exploitation</b>
<b>613</b>	<b>Locations</b>	<b>76</b>	<b>Reprise sur amortissements et provisions</b>
<b>614</b>	<b>Entretiens et réparations</b>	<b>761</b>	<b>Reprise sur amortissements</b>
<b>615</b>	<b>Primes d'assurance</b>	<b>762</b>	<b>Reprise sur provisions</b>
<b>62</b>	<b>Autres services extérieurs</b>	<b>77</b>	<b>Produits exceptionnels</b>
<b>621</b>	<b>Publicité et relations publiques</b>	<b>771</b>	<b>Produit de cession des éléments d'actif</b>
<b>622</b>	<b>Transports et déplacement</b>	<b>772</b>	<b>Quote part des subvention virées au compte de résultat</b>
<b>623</b>	<b>Frais postaux et de télécommunications</b>	<b>773</b>	<b>Autres produits exceptionnels</b>
<b>624</b>	<b>Services bancaires</b>		
<b>625</b>	<b>Frais de formation, éducation, études et recherche</b>		
<b>626</b>	<b>Autres</b>		
<b>63</b>	<b>Impôts et taxes</b>		
<b>64</b>	<b>Charges de personnel</b>		
<b>641</b>	<b>Frais de personnel</b>		
<b>642</b>	<b>Charges sociales</b>		
<b>65</b>	<b>Autres charges</b>		
<b>651</b>	<b>Remboursements de frais</b>		
<b>652</b>	<b>Charges diverses</b>		
<b>66</b>	<b>Dotations aux amortissements et provisions</b>		
<b>661</b>	<b>Dotations aux amortissements</b>		
<b>662</b>	<b>Dotations aux provisions</b>		
<b>67</b>	<b>Charges exceptionnelles</b>		
<b>671</b>	<b>Valeur comptble des éléments d'actif cédés</b>		
<b>672</b>	<b>Autres charges exceptionnelles</b>		
<b>68</b>	<b>Impôt sur excédent réalisé sur opérations autres que les activités d'épargne et de crédit</b>		
<b>58</b>	<b>Excédent ou Déficit</b>		

### III.Trois Façons Utilisées par les IMF pour Traiter les Subventions en Numéraire

- Buts: 1.Séparer les subventions des produits d'exploitation  
2.Faires apparaître distinctement les subventions dans les fonds propres

<p><b>Le préféré car le traitement des subventions et fonds propres est le plus transparent</b></p>	<p>A. Les subventions et dons de l'exercice sont d'abord enregistrés sur le compte de résultat , en dessous de la ligne du résultat d'exploitation, mais les subventions affectées ou les dons pour lesquels les conditions sont remplies, sont divisés selon leurs emplois:i.e.Opérations, Fonds de crédit ou Equipement. Ensuite les subventions et dons sont transférés selon leur utilisation au Bilan, séparément du résultat de l'exploitation.</p>
<p><b>Acceptable,Moins transparent que A</b></p>	<p>B. Les subventions et dons de l'exercice sont d'abord enregistrés sur le compte de résultat, en dessous de la ligne du résultat d'exploitation. (cela comprendra le montant des subventions non affectées et la partie des subventions affectées pour lesquelles les conditions ont été rempliesdurant l'année.) Ces subventions sont ensuite transférées comme un montant au bilan, séparément du résultat d'exploitation.</p>
<p><b>Moins recommandé, non conforme à l'IAS 20 " exigence légale en zone francophone"</b></p>	<p>C. Les subventions non-affectées de l'exercice et les fonds affectés à l'exploitation sont enregistrés au compte de résultat en dessous de la ligne du résultat d'exploitation. Les subventions de l'exercice affectées au fonds de crédit ou aux équipements sont enregistrées directement comme fonds propres au Bilan.</p>

## IV. Exemple du Compte de Résultat: Format CGAP

Période de l'exercice

- Produits d'exploitation**
1. Intérêts et commissions sur crédits
  2. Produits d'autres services financiers
  3. Produits de placements
  4. **Total produits d'exploitation**

- Charges d'exploitation**
5. Intérêts et commissions
  6. Dotations aux provisions pour créances douteuses
  7. Charges opérationnelles - personnel
  8. Autres frais généraux
  9. **Total charges d'exploitation**
  10. **Résultat net d'exploitation**

- Produits hors exploitation**
11. Subventions en numéraire
  12. Autres produits hors exploitation
  13. **Total charges hors exploitation**
  14. **Résultat total consolidé**

## V. Exemple de Compte de Résultat : Définition de Postes modèle CGAP

Postes		Utilisation des Comptes
1.	Intérêts et commissions sur crédits	Tous les produits des crédits octroyés à la clientèle
2.	Produits provenant d'autres services financiers ( les détailler)	Par exemple , commissions sur les comptes d'épargne
3.	Produits de placements	Intérêts provenant des comptes bancaires rémunérés ou des placements financiers destinés principalement à la gestion de trésorerie
4.	<b>Total des produits d'exploitation</b>	
5.	Intérêts et commissions	Intérêt et commissions versés sur les emprunts contractés, sur les dépôts des clients ou sur toute autre dette servant à financer les activités de services financiers.
6.	Dotations aux provisions pour créances douteuses	Coût de la constitution/du maintien de la provision pour créances douteuses. Si les abandons de créances pour l'exercice sont supérieurs à la provision existante , passer une charge à ce poste.
7.	Charges de personnel	Toutes les charges de personnel et de consultants; dont les cotisations sur salaires et autres avantages sociaux ( de préférence utiliser la comptabilité d'engagement, surtout s'il s'agit de dépenses futures d'un montant important comme les indemnités de licenciement).
8.	Autres frais généraux	Ne pas décomposer en plus de 10 catégories (exemple: loyer, transport, fournitures, eau/électricité/gaz, commissions, amortissements, autres).
9.	<b>Total des charges d'exploitation</b>	
10.	<b>RESULTAT NET D'EXPLOITATION</b>	
11.	Subventions en numéraire	Toutes subventions en numéraire. Ne pas inclure les dons de bien et services en nature.
12.	Autres produits hors exploitation (le cas échéant)	Par exemple: produits de placements qui n'ont pas été effectués dans le cadre de la prestation de services financiers, produits de services non financiers , cession de terrain, activité de conseil, etc...
13.	<b>Charges hors exploitation ( le cas échéant )</b>	Toutes les charges qui ne sont pas liées à la prestation de services financiers comme une évaluation ou une étude d'impact commaitée par un bailleur de fonds.
14.	<b>RESULTAT TOTAL CONSOLIDE</b>	<b>Résultat net d'exploitation + produits hors exploitation - charges hors exploitation</b>

## VI. Exemple de Bilan : Format CGAP

Période de l'exercice

- 
- 1. Caisse et disponibilités bancaires
  - 2. réserves auprès de la Banque centrale
  - 3. Placements à court terme sur les marchés financiers
  - 4. Encours de crédits brut
  - 5. (Provisions pour créances douteuses)
  - 6. Autres actifs à court terme
  - 7. Immobilisations financières
  - 8. Immobilisations nettes
  - 9. **Total Actif**

- 
- 10. Comptes d'épargne obligatoire
  - 11. Comptes d'épargne volontaire
  - 12. Dépôts à terme
  - 13. Emprunts aux conditions du marché
  - 14. Emprunts auprès de la Banque centrale
  - 15. Emprunts à taux subventionné
  - 16. Autres dettes à court terme
  - 17. Autres dettes à long terme
  - 18. **Total Dettes**

- 
- 19. Capital social (appelé et versé)
  - 20. Subventions en fonds propres (montant cumulé des années antérieures)
  - 21. Subventions en fonds propres ( de l'exercice)
  - 22. Report à nouveau ( hors subventions)
  - 23. Résultat de l'exercice (hors subvention)
  - 24. Autres postes de fonds propres
  - 25. Total Fonds Propres
  - 26. **TOTAL PASSIF**
-

## VII. Exemple de Bilan : Définition des Postes modèle CGAP

Postes		Utilisation des Comptes
1.	Caisse et disponibilité bancaires	Monnaie en caisse, dépôts à vue, compte chèque courant et autres instruments peu ou pas rémunérés.
2.	Réserves déposées à la Banque Centrale	Uniquement dans le cas où il s'agit d'intermédiaires financiers agréés
3.	Placements à court terme sur les marchés financiers	Dépôts rémunérés et placements financiers destinés principalement à la gestion de trésorerie
4.	Encours brut de crédits	Total de l'encours de crédits aux clients y compris les crédits en sriérés pas encore passés en perte
5.	(Provisions pour créances douteuses)	Poste qui vient en déduction de l'actif:provisions pour couvrir les pertes probables sur les crédits à problème qui n'ont pas encore été pasés en perte.
6.	Autres actifs à court terme	Créances clients ou débiteurs divers, Intérêts courus sur les placements, comptes de régularisation.
7.	Immobilisations nettes	Terrains, constructions, équipements, valeur nette des amortissements
<b>8.</b>	<b>Total Actif</b>	
10.	Epargne obligatoire	Dépôt obligatoires des clients prévus par la méthodologie de crédit
11.	Epargne volontaire	Dépôts à vue du grand public
12.	Dépôts à terme	Certificats de dépôts du grand public
13.	Emprunts aux conditions du marché	Emprunts contractés par l'institution au taux d'intérêt du marché auprès des banques et autres institutions financières.
14.	Emprunts auprès de la Banque Centrale	Réesc compte sur autres lignes de crédit spécifiques à la Banque Centrale
15.	Emprunts à taux subventionné	Emprunts à taux concessionnels contractés auprès des bailleurs de fonds, etc....
16.	Autres dettes à court terme	Dettes fournisseurs ou créditeurs divers, intérêts courus dus sur les emprunts et les dépôts, comptes d'attente et de régularisation.
17.	Autres dettes à long terme	Emprunts fonciers, emprunts obligatoires, etc...
<b>18.</b>	<b>Total Dettes</b>	
19.	Capital social (appelé et versé)	Apport en capital versé par les actionnaires
20.	Subventions en fonds propres ( montants cumulés des années antérieures)	Subventions en numéraire versées au cours des années antérieures
21.	Subventions en fonds propres de l'exercice	Toutes les charges qui ne sont pas liées à la prestation de services financiers comme une évaluation ou une étude d'impact commaitée par un bailleur de fonds.
22.	Report à nouveau ( hors subvention)	Montant cumulé des résultats d'exploitation ( hors subventions) des exercices antérieurs
23.	Résultat de l'exercice (hors subventions)	Montant du bénéfice/ou perte d'exploitation ( hors subventions) de l'exercice
24.	Autres postes de fonds propres	Autres réserves spéciales ou autres comptes de capitaux
<b>25.</b>	<b>Total Fonds Propres</b>	
<b>26.</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	

## VIII. Retraitements au Titre de l'Inflation et des Subventions

Période de l'exercice

1.	Produits d'exploitation	
2.	Charges d'exploitation non retraitées	
3.	Retraitement au titre de l'inflation	
a.	Fonds Propres Moyens	
b.	Immobilisations nettes moyennes	
c.	Inflation	
Retraitement au titre de l'inflation = (a-b) x c		
4.	Retraitement au titre du coût des ressources subventionnées	
a.	Dettes financières moyennes	
b.	Prix de référence des ressources	
c.	Charges d'intérêt et commissions	
Retraitement au titre du coût des ressources subventionnées = (a x b) - c		
5.	Retraitement au titre des dons en nature	
a.	Personnel	
b.	Autres	
Retraitement au titre des subventions en nature		
6.	Charges d'exploitation retraitées	
7.	Résultat d'exploitation retraité	

## IX. Les Ratios de Suivi des Crédits et la Qualité du Portefeuille

Les ratios vous permettent d'analyser les relations financières pour diagnostiquer l'état de santé de votre institution. Les ratios clés doivent être acceptables pour chaque ratio.

Indicateur	Ratio	Mesure
Portefeuille à risque (PAR) classé par ancienneté*	Capital restant dû des crédits ayant des <u>remboursements</u>  en retard d'au moins (1, 31, 61) jours Encours de crédits	Combien pourriez-vous perdre si tous les emprunteurs en retard cessaient de rembourser? Le classement par ancienneté permet de distinguer les crédits moins risqués. (Plus le retard est important, plus le risque d'irrecouvrabilité est élevé.)
Taux d'impayés	<u>Montant en retard</u> Encours de crédits	Le non remboursement est-il fréquent? Mesure le montant du capital qui est dû mais impayé
Taux de remboursement	Montant remboursé (à jour et en retard) - <u>remboursements anticipés</u> Total dû pour la période + Montant en retard des périodes précédentes	Compare le montant remboursé au montant échu/attendu sur une période donnée. Ne donne pas d'information utile sur les performances de l'encours de crédits.
Taux de recouvrement global sur la période	Montant recouvré <u>pendant la période (P or P+1)**</u> Montant dû pour la période (P or P+1) d'après les termes des contrats de prêt	Fluctue de mois en mois. N'est significatif que sur une longue période. Peut être traité algébriquement pour prévoir le taux d'abandons de créances.
Taux annuel d'abandons de créances*	<u>Montant passé en perte</u> Encours de crédits moyen	Utile pour la fixation de taux d'intérêt. Coût annuel des impayés doit être compensé par une augmentation du produit des intérêts.

## X. Indicateurs de Rentabilité

Terme	Formule de calcul	Définition
Résultat d'exploitation retraité	Produits d'exploitation - Charges d'exploitation retraitées	Le résultat de l'institution
Rendement retraité des actifs	$\frac{\text{Résultat d'exploitation retraité}}{\text{Actifs totaux moyens}}$	Avec quel niveau de productivité l'institution a-t-elle utilisé ses actifs
Rendement retraité des fonds propres	$\frac{\text{Résultat d'exploitation retraité}}{\text{Fonds propres moyens}}$	Rendement des fonds propres de l'institution
Autosuffisance opérationnelle	$\frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Total des charges d'exploitation}}$	Le niveau de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation
Autosuffisance financière	$\frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Charges d'exploitation retraitées}}$	Le niveau de couverture des charges d'exploitation retraitées par les produits d'exploitation

**Pérennité =**  
**Couverture de : charges administratives + Pertes sur créances + Coût des ressources + Inflation + Capitalisation pour la croissance, à partir des produits d'exploitation**