



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

MAITRISE PROFESSIONNELLE EN TECHNIQUE COMPTABLES ET
FINANCIERES (MPTCF)

2e Promotion
2002/2004

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME:

**CONTRIBUTION A L'ORGANISATION DU SYSTEME
DE COMPTABILITE D'UNE INSTITUTION DE MICRO
FINANCE : CAS DE CAURIE-MF**

Présentée par :

Mme Sokhena FALL BALDE



Directeur de Mémoire :

M. Sada LY CISSE

Chef du Département de Micro
Finance (CRS-Sénégal)

Août 2009

DEDICACE

Ce mémoire est dédié :

- A ma mère Arame SYLLA, paix à son âme,
- A toute ma famille qui m'a soutenue,
- A tous mes amis pour leurs encouragements,
- A mes camarades de promotion pour leur solidarité

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Mr Sada LY CISSE, Chef des Départements de Micro Finance, de l'Administration et des RH au CRS-Sénégal, et Professeur associé au CESAG ainsi que Mr Souleymane BOUSSO, Auditeur à la RTS et Professeur Associé au CESAG, qui, malgré leur emploi du temps très chargé, n'ont ménagé aucun effort pour m'encadrer et me donner des conseils.

J'associe à ces remerciements les Responsables de CRS-Sénégal qui m'ont permis de bénéficier d'une contribution financière du CRS pour cette formation.

Je remercie également ceux qui m'ont permis d'accéder à la documentation pour mes recherches, les Responsables de l'UM-PAMECAS, particulièrement Mme Ndèye Sophie DIAW BA, Directrice Inspection-Vérification et Mr Waly CISSE, Chef du Département Ressources et Comptabilité ; les Responsables de ACEP, particulièrement Mr Macina SEYE Contrôleur de Gestion et Mr Ndiogou DIENE, Directeur Administratif et Financier.

Je n'oublie pas mes collègues de travail pour leurs encouragements.

SIGLES ET ACRONYMES

ACEP : Alliance du Crédit et de l'Épargne pour l'Entreprise Privée

ACDI : Agence Canadienne de développement International

AG : Assemblée Générale

AT/CPEC : Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit

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

BV : Bancs Villageois

CA : Conseil d'Administration

CAURIE-MF : Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Économiques par la Micro Finance

CC : Comité de Crédit

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire en Afrique Centrale

CGAP : Consultative Group to Assist the Poor

CMS : Crédit Mutuel du Sénégal

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

CRS : Catholic Relief Services

CS : Comité de Surveillance

DID : Développement International Desjardins

EGAB : Entente des Groupements Associés de Barkédji

EGABI : Entente des Groupements Associés de Birkilane

EGAN : Entente des Groupements Associés de Nganda

EGAT : Entente des Groupements Associés de Toubacouta

ESL : Epargne Sur Livret

FADECBA : Fédération des Associations de Développement du Balantacounda

IMF : Institution de Micro Finance

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ACRONYMES.....	III
TABLE DES MATIERES	V
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE	9
1. CHAPITRE I : DEFINITION DE LA COMPTABILITE.....	10
1.1 DEFINITION DE LA COMPTABILITE.....	10
1.2 LA COMPTABILITE GENERALE.....	11
1.2.1. La collecte des informations comptables.....	13
1.2.2. La tenue du livre journal ou saisie des écritures.....	13
1.2.3. La tenue du grand livre.....	14
1.2.4. L'établissement de la balance des comptes.....	14
1.2.5. Les opérations de fin d'exercice (inventaires, bilan, compte de résultat et états annexes).....	14
2. CHAPITRE II : QUELQUES MODELES D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DE LA COMPTABILITE DANS L'ENTREPRISE.....	16
2.1 LE SYSTEME DE COMPTABILITE CLASSIQUE.....	16
2.2 LE SYSTEME DE COMPTABILITE CENTRALISATEUR.....	17
2.3 LA COMPTABILITE EXTERNALISEE.....	18
DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE	20
3. CHAPITRE III : PRESENTATION DU CATHOLIC RELIEF SERVICES ET DE SON PROGRAMME DE MICRO FINANCE.....	21
3.1 PRESENTATION DE CRS.....	21
3.2 PRESENTATION DU PROGRAMME DE MICRO FINANCE DE CRS/SN AVEC SES PARTENAIRES.....	22
3.2.1. Mission du programme.....	23
3.2.2. Les ressources du programme.....	24
3.2.3. Offre de services.....	24
4. CHAPITRE IV: EVALUATION DE L'ORGANISATION COMPTABLE DU PROGRAMME DE MICRO FINANCE DE CRS ET DE SES PARTENAIRES.....	28
4.1 ORGANISATION DU SYSTEME COMPTABLE DES ANTENNES.....	28
4.1.1. Le traitement des transactions comptables.....	28
4.1.2. Traitement comptable des opérations de crédit.....	29
4.1.3. Gestion des comptes bancaires.....	30
4.1.4. Gestion de la caisse.....	31
4.1.5. Production des rapports financiers.....	31
4.2 ORGANISATION COMPTABLE DU SIEGE.....	31
4.2.1. La production des rapports.....	32
4.2.2. Le suivi budgétaire.....	32
4.3 SCHEMA DES TRANSACTIONS INTER ANTENNES ET DES ANTENNES AVEC LE CRS.....	33
5. CHAPITRE V : ETUDE DE L'ORGANISATION DU SYSTEME DE COMPTABILITE GENERALE DE QUELQUES INSTITUTIONS DE MICRO FINANCE EMERGENTES : ACEP, UM-PAMECAS.....	35
5.1 METHODOLOGIE UTILISEE.....	35
5.2 L'UNION DES MUTUELLES DU PARTENARIAT POUR LA MOBILISATION DE L'EPARGNE ET DU CREDIT AU SENEGAL (UM-PAMECAS).....	35
5.2.1. Historique.....	35
5.2.2. Objectifs.....	36
5.2.3. Organisation et fonctionnement.....	36
5.2.4. Organisation de la fonction comptable de l'UM-PAMECAS.....	36
5.3 ALLIANCE DE CREDIT ET D'EPARGNE POUR LA PRODUCTION (ACEP).....	38
5.3.1. Historique.....	38

5.3.2.	Objectifs	39
5.3.3.	Organisation et fonctionnement	40
5.3.4.	Organisation de la fonction comptable au niveau de ACEP	41
6.	CHAPITRE VI : PROPOSITION D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE COMPTABILITE DE CAURIE-MF	44
6.1	<i>ORGANISATION AU NIVEAU DU SIEGE</i>	44
6.1.1.	La trésorerie générale	44
6.1.2.	La comptabilité.....	45
6.2	<i>ORGANISATION AU NIVEAU DES ANTENNES</i>	46
6.2.1.	La comptabilité.....	46
6.2.2.	La caisse	47
6.3	<i>SCHEMA DES TRANSACTIONS INTER ANTENNES ET DU SIEGE AVEC LES ANTENNES</i> .	47
6.3.1.	Niveau Siège	48
6.3.2.	Niveau Antenne	48
6.4	<i>GESTION DES COMPTES BANCAIRES ET DES CAISSES</i>	48
6.4.1.	Gestion des comptes bancaires.....	48
6.4.2.	Gestion des caisses	49
	CONCLUSION	51
	ANNEXES	53
	BIBLIOGRAPHIE	54

INTRODUCTION

L'industrie de la micro finance continue de se développer et de se structurer un peu partout dans le monde comme un outil de fourniture de services financiers aux populations les plus démunies dans des zones à faible taux de bancarisation et ainsi comme un puissant vecteur efficace au développement et à la réduction de la pauvreté.

Selon la littérature¹ les premiers systèmes organisés de microcrédits ont vu le jour au Bangladesh au milieu des années soixante-dix et sont devenus une des composantes de l'aide au développement depuis une vingtaine d'années. Fondée au Bangladesh par le Professeur Mohamad Yunus à la suite de la famine qui y sévit en 1974, la Grameen Bank (Grameen signifie village), considérée comme l'ancêtre de la micro finance, a pour vocation d'accorder des crédits aux exclus du système bancaire. Ce système a été vite adopté par les autres pays en voie de développement notamment en Afrique.

Dans la plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest, la vulgarisation de la micro finance est intervenue au cours des années 80 avec la crise des banques de développement qui ont eu à assurer principalement le rôle traditionnel de financement de l'agriculture, des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat. Cette crise avait notamment contribué à l'aggravation de la stagnation, voire la régression de l'activité économique dans les pays de l'UEMOA. La crise s'était traduite par la liquidation de la plupart des banques de développement et avait rendu pressante la nécessité de promouvoir des structures alternatives de financement capables d'assurer la mobilisation de la petite épargne en milieu rural et urbain et de créer les conditions d'une insertion progressive du secteur informel dans l'économie moderne.

Ainsi certains organismes de développement tels que les ONGs initièrent des projets à volet micro crédit afin de financer la micro entreprise. Les projets s'avèrent vite dépassés par la forte demande et n'arrivèrent plus à la satisfaire. Les fonds dédiés au fonds de crédit ne suffisaient plus. Il fallait trouver d'autres sources de financement pouvant répondre à cette demande.

¹ Article : Micro finance, l'avenir des pauvres : <http://www.rfi.fr/fichiers/MFI/EconomieDeveloppement/1195.asp> accès le 17 juillet 2004, auteur Marie Joannidis

Vers les années 90, l'institutionnalisation est apparue comme une solution pouvant résoudre les problèmes soulevés ci-dessus. Mais le secteur souffrait de cadre juridique le réglementant puisque la loi bancaire n'était pas conforme pour le régir.

Pendant cette période la volonté politique et le besoin de professionnaliser le secteur se manifestèrent. Des concertations étaient organisées entre les principaux intervenants (partenaires au développement, institutions de financement de proximité, Etats et Banque Centrale). C'est à cet effet que la loi n° 95.03 du 05 janvier 1995 appelée loi PARMEC (Projet d'Appui à l'Application de la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit) régissant le cadre général verra le jour ainsi que les dispositions générales qui régissent les institutions mutualistes d'épargne et de crédit.

La loi PARMEC, à travers ses dispositions, vise à organiser les pratiques financières des organisations de base en vue de l'émergence des structures financières mutualistes ou coopératives viables, adaptées aux réalités du milieu et mieux à même de répondre aux besoins des couches les plus défavorisées de la population.

A ce titre, la loi et son décret d'application visent trois objectifs, à savoir :

- Assurer la protection des déposants ;
- Assurer la sécurité des opérations ;
- Assurer le renforcement des capacités et l'autonomie financière des institutions.

La loi ne prend en compte que trois catégories d'institutions ou structures à savoir :

- Les Groupements d'Epargne et de Crédit bénéficiant de la reconnaissance ;
- Les institutions Mutualistes d'Epargne et de Crédit bénéficiant de l'Agrément ;
- Et les autres structures ou organisations bénéficiant d'une option entre la loi bancaire ou une convention avec le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

La BCEAO et la Commission Bancaire de l'UEMOA apportent leur concours en matière de normes de gestion et de contrôle.

La loi accorde aux institutions de micro finance des avantages divers et multiples. L'agrément du Ministre de l'Economie et des Finances (MEF) confère à l'institution la personnalité morale et donc la légalisation de ses activités, indispensable à l'établissement d'un partenariat avec un bailleur de fonds (banque ou autre) ; ce qui permet souvent à ces institutions de disposer de ressources stables. D'autres avantages comme la protection de la dénomination sociale, l'exonération fiscale etc.... sont également obtenus.

La loi et son décret d'application, dans le souci de sécuriser les opérations et de protéger les déposants, ont fait ressortir un dispositif prudentiel qui est composé de trois catégories de règles auxquelles les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) sont soumises. Ces règles sont les suivantes :

- Les premières règles portent sur la définition de la politique de crédit des institutions. La souveraineté de l'AG des adhérents est consacrée en la matière, mais celle-ci est tenue en ce qui concerne le taux d'intérêt, de respecter les plafonds fixés par la loi sur l'usure. Pour les SFD, le taux d'usure est fixé à 27%.
- Le second groupe de règles a trait à la limitation des risques : le total des risques portés par une institution ne doit pas dépasser le double des dépôts de ses adhérents. Le plafond de crédit que l'institution peut accorder à un de ses membres ne peut dépasser 10% de la totalité de ses dépôts ; ce plafond est fixé à 20% en ce qui concerne les crédits accordés aux dirigeants.
- Le troisième groupe de règles porte sur d'autres aspects de l'activité de ces institutions, par exemple, ces SFD ne peuvent pas faire de la transformation. Le ratio Ressources stables/Emplois à MLT doit en permanence être supérieur à l'unité.

En mars 1998 des instructions de la Banque Centrale ont été édictées pour préciser les modalités d'application de certaines dispositions du cadre réglementaire, notamment la comptabilisation et le reportage.

Actuellement la loi 95.03 est en cours de modification ainsi que le cadre comptable réglementaire régissant les institutions de micro finance. Les autorités monétaires visent à travers la modification du cadre comptable l'agrégation de l'information comptable de ces institutions avec celles des banques et établissements financiers.

L'environnement de la micro finance au Sénégal est principalement constitué par les mutuels d'épargne et de crédit et les autres expériences de crédit comme les projets à volet micro finance qui ciblent des secteurs d'activité comme l'élevage, la pêche et l'agriculture.

Au Sénégal, le secteur a beaucoup évolué avec des chiffres enregistrés au 31 décembre 2004² de : 546 959 membres/clients, 56,605 milliards de FCFA d'encours de crédits et une mobilisation d'épargne de 49,284 milliards de FCFA pour 363 structures alors qu'en 1995³ les statistiques enregistraient : 65 371 membres/clients, 9,172 milliards de FCFA d'encours de crédits et une mobilisation de 2,665 milliards de FCFA pour 41 structures. La majeure partie de ces structures était des projets qui se sont transformés en mutuelles ou en groupement d'épargnes et de crédits.

Il est cependant indéniable que la transformation institutionnelle a permis à certaines structures de connaître un essor décisif leur permettant de pérenniser leurs activités, nous pouvons citer en titre d'illustration ACEP, CMS et le PAMECAS, par contre certains systèmes n'ont pas survécu à la transformation et ont vite fait de s'effondrer. Les motifs d'échecs ont été expliqués par ⁴:

- Un niveau de qualification des agents opérationnels faible et inadapté à leurs rôles et responsabilités ;
- Une inadéquation des manuels de procédures et d'outils de gestion ;
- Une insuffisance d'informations fiables et pertinentes à temps, propices à une prise de décision rationnelle ;
- Une absence de vision claire de développement de leurs opérations ;
- Un développement non maîtrisé des opérations ;
- Un faible niveau d'informatisation et une absence de logiciel adapté ;

Parmi ces structures, le Catholic Relief Services / Sénégal (CRS/SN) a un programme de micro finance depuis 1988 avec comme modèle la « Graming Bank » destiné à financer les pauvres qui n'ont pas accès au financement des banques classiques par défaut de garantie et en particulier les femmes micro entrepreneurs. Il travaille en partenariat avec des organisations locales dans la mise en œuvre de son programme. Le programme recense

² Statistique décembre 2004 site BCEAO <http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/French.htm> accès le 11 août 2005

³ Banque de données sur les SFD 1996-1997 / Sénégal

actuellement 187 Bacs villageois totalisant 9 707 membres pour un encours de crédit de 789 557 765 FCFA et un volume d'épargne mobilisé de 578 478 936⁵. Selon sa méthodologie et ses politiques internes des opérations, CRS/SN ne collecte pas l'épargne mais favorise sa mobilisation. Cette épargne est gardée dans des comptes ouverts au nom des bacs villageois dans des mutuelles qui en profitent, alors que le programme fait face à un problème de fonds de crédits.

Depuis 1999, le Catholic Relief Services / Sénégal et ses partenaires se sont lancés dans un processus de transformation de son programme de micro finance qui doit aboutir dans l'horizon 2005 à la création d'une Institution financière autonome dénommée « Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Économiques par la Micro Finance » (CAURIE-MF). Le CRS et ses partenaires se donnent comme objectif, pour la création de l'institution, la collecte de l'épargne et l'accès au marché des capitaux pour financer le fonds de crédit (ce qui était une contrainte avec la tutelle du programme par le CRS), d'assurer la rentabilité avec la diversification des produits et des cibles tout en continuant de financer les anciennes cibles, et d'assurer la pérennité. Pour réussir ce pari ils se fixent comme défi :

- La maîtrise de la croissance et l'application des principes de bonne gouvernance ;
- Une meilleure organisation comptable et financière pour disposer des systèmes d'information et de gestion performants ;
- La formation et l'élaboration d'outils performants de contrôles ;
- La qualité et le développement de l'offre de services ;
- La recherche de la viabilité et de la pérennité.

Le processus de transformation a démarré depuis octobre 1999 avec un projet intitulé « Matching Grant » cofinancé par le CRS et l'USAID pour un appui durant cinq ans (octobre 1999-septembre 2004). Ce projet a pour objectif la création de l'institution. Pendant toute la période de la mise en œuvre du projet, des avancées significatives ont été notées, parmi lesquelles :

- L'amélioration des produits offerts ;
- Des études de marché afin d'avoir une meilleure pénétration du marché ;
- Recrutement et formation des agents ;

⁴ Document de processus d'élaboration du projet de politique sectorielle de micro finance au Sénégal

- Equipement des antennes en matériels et mobiliers ;
- Installation de la comptabilité de micro finance au niveau des antennes ;
- Acquisition et mise en service d'un logiciel de comptabilité au niveau des antennes ;
- Création d'une unité centrale qui sert de supervision des opérations et de siège ayant un gestionnaire des opérations et un auditeur interne ;
- Elaboration d'un plan d'affaires ;
- Définition d'un cadre stratégique de propriété, de gouvernance et de gestion.

Tous ces efforts fortement appréciables ne pourraient se prospérer voire se pérenniser sans la mise en place d'un système d'information et de gestion adaptée, notamment :

- Une gestion du crédit informatisée avec un logiciel adéquat ;
- Une organisation du système de comptabilité générale au niveau du siège et des antennes et qui est préparé pour la collecte de l'épargne ;

La mise en place d'un système d'information et de gestion efficace avec une bonne organisation du système de comptabilité générale est nécessaire pour toute institution de micro finance qui se veut performante. Cette affirmation nous amène à nous poser la question de savoir quel système d'organisation CAURIE-MF devrait-elle adopter pour son système de comptabilité générale afin qu'il soit opérationnel pour une bonne contribution à son développement. Pour répondre à cette question, nous allons nous intéresser :

- Aux objectifs et aux missions d'un système de comptabilité générale ;
- A la position hiérarchique du service de comptabilité générale dans une institution de micro finance ;
- Au fonctionnement du service de la comptabilité générale ;
- A l'articulation entre le siège et les agences quant à l'organisation de la comptabilité générale.

Nous étudierons les points proposés à travers un travail de recherche dont le thème est : « Contribution à l'organisation du système de comptabilité générale d'une institution de micro finance : cas de CAURIE-MF ».

⁵ Indicateurs de performance décembre 2004 /CRS

L'objectif général de cette recherche consistera :

- A la contribution à l'organisation d'un système de comptabilité générale conforme aux normes et aux principes de la profession comptable et adapté aux institutions de micro finance ;

Les objectifs spécifiques que nous voulons atteindre sont :

- Analyser le système de comptabilité générale existant dans le programme de micro finance de CRS et de ses partenaires ;
- Proposer un modèle d'organisation du système de comptabilité générale pour l'institution CAURIE-MF.

Notre étude a pour prétention, la contribution à l'amélioration du système d'organisation de la comptabilité générale de l'institution CAURIE-MF

L'intérêt de cette étude se situe à trois niveaux :

- Pour le CRS et ses partenaires :

De disposer d'un outil leur permettant de base pour l'organisation du système de comptabilité générale de l'institution CAURIE-MF ;

- Pour le lecteur :

De donner un aperçu sur l'organisation d'un système de comptabilité générale dans une institution de micro finance ;

- Pour nous-même :

D'approfondir mais surtout de confronter nos connaissances théoriques acquises dans le cadre de la formation à notre expérience pratique.

La méthodologie que nous comptons utiliser consiste à partir des faits et de la recherche documentaire pour diagnostiquer la situation des institutions de micro finance afin de déboucher sur une série de recommandations ou suggestions pertinentes pouvant être mises en application.

Notre étude comporte deux parties composées respectivement d'un cadre théorique et d'une application pratique à une institution de micro finance.

La première partie est consacrée à la revue théorique des principales notions de la comptabilité. Il s'agit dans cette partie de définir la comptabilité avec ses différentes formes applicables au Sénégal et ses différentes étapes, de décrire le mode d'organisation et de fonctionnement d'un service comptable.

La première partie est subdivisée en deux chapitres :

- Chapitre 1 : Définition de la comptabilité
- Chapitre 2 : Etude de quelques modèles d'organisation et de fonctionnement de la comptabilité dans l'entreprise

La deuxième partie est consacrée à l'application de notre étude au programme de micro finance de CRS et de ses partenaires qui sera transformé en une institution financière dénommée CAURIE-MF. A travers cette étude, nous allons prendre connaissance du Catholic Relief Services / Sénégal, ensuite faire l'évaluation de l'organisation du système de comptabilité de son programme de micro finance et enfin proposer un mode d'organisation et de fonctionnement du système de comptabilité générale de la future organisation CAURIE-MF tiré du cadre théorique de notre étude, de notre expérience et également de l'étude de quelques institutions financières émergentes.

Cette deuxième partie comprendra trois chapitres :

- Chapitre 1 : Evaluation de l'organisation du système de comptabilité du programme de micro finance de CRS et de ses partenaires
- Chapitre 2 : Etude de l'organisation du système de comptabilité de quelques institutions de micro finance émergentes : ACEP, PAMECAS
- Chapitre 3 : Proposition d'organisation et de fonctionnement du système de comptabilité de CAURIE-MF

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. CHAPITRE I : DEFINITION DE LA COMPTABILITE

Dans ce chapitre, nous allons étudier la définition de la comptabilité ainsi que les lois régissant les différentes réglementations comptables applicables dans la zone UEMOA. Cette étude nous permettra de situer notre sujet par rapport aux différents systèmes de comptabilité existants.

1.1 DEFINITION DE LA COMPTABILITE

Le dictionnaire Larousse⁶ donne trois définitions à la comptabilité que sont : 1) « La comptabilité est une technique des comptes » ; 2) « La comptabilité est un ensemble de comptes d'une personne, d'une entreprise » ; 3) « La comptabilité est un service chargé des comptes dans une entreprise ». Pour ce qui concerne notre étude, ce sont les trois définitions réunies qui nous intéressent, ce qui nous amène à la définition donnée par le Plan Comptable Général français (P.C.G 1999 – Art. 120-1)⁷ « La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant, à leur date d'arrêté, une image fidèle du patrimoine, de la situation financière du résultat de l'entité. »

« Tout le monde n'a pas besoin de comprendre la complexité des détails d'une organisation du système comptable, mais il est utile pour les employés de comprendre le cadre dans lequel opère la comptabilité. Les gestionnaires, en particulier, ont besoin de savoir comment interpréter l'information comptable fournie. Sur la base de ces informations, les gestionnaires peuvent analyser la situation financière de leur organisation et de gérer les finances de l'organisation pour garantir la stabilité financière »⁸.

La finalité de la comptabilité est de constituer un moyen de preuve et de produire des documents de synthèse donnant des informations dont les dirigeants ont besoin pour leur prise de décision ainsi que les partenaires pour se donner une idée sur l'état de l'entreprise.

⁶ Dictionnaire Larousse : définition de la comptabilité

⁷ Plan comptable général français 1999 Art. 120-1

⁸ Accounting – Lesson 1 : Auteur : Ledgerwood, J.; Moloney, K. disponible sur le site <http://www.ruralfinance.org/servlet> accès le 6 mai 2008

Nous avons deux systèmes de comptabilité, la comptabilité générale et la comptabilité analytique. Dans cette étude, nous nous limiterons à la comptabilité générale objet de notre thème.

1.2 LA COMPTABILITE GENERALE

L'une des spécificités reconnue à la comptabilité générale est de fournir une représentation construite de l'entreprise. Dans cette optique, le plan comptable général fournit le cadre de référence réglementaire régissant le traitement comptable des informations. Ce cadre de référence est constitué d'un ensemble de règles structurées comportant un corps de principes et d'exigences de qualité traduisant les fondements d'un modèle implicite dont l'un des objectifs est de répondre aux besoins des utilisateurs de l'information comptable.

La comptabilité générale est régie par la loi, au niveau de la zone UEMOA et CEMAC, c'est l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)⁹ qui donnent dans son acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises, adopté le 22 février 2000 les dispositions que « Sont astreintes à la mise en place d'une comptabilité, dite comptabilité générale, les entreprises soumises aux dispositions du Droit commercial, les entreprises publiques, parapubliques, d'économie mixte, les coopératives et, plus généralement, les entités produisant des biens et des services marchands, dans la mesure où elles exercent, dans un but lucratif ou non, des activités économiques à titre principal ou accessoire qui se fondent sur des actes répétitifs, à l'exception de celles soumises aux règles de comptabilité publique ». Ce même acte uniforme de l'OHADA stipule que « La comptabilité doit satisfaire, dans le respect de la règle de prudence, aux obligations de régularité, de sincérité et de transparence inhérentes à la tenue, au contrôle, à la présentation et à la communication des informations qu'elle a traitées».

Pour atteindre l'objectif d'image fidèle qui lui est assigné, la comptabilité a fait l'objet d'une réglementation précise conduisant à la naissance d'un droit comptable reposant sur un ensemble de règles formelles hiérarchisées, dont les sources sont légales, réglementaires, jurisprudentielles voire doctrinales.

⁹ OHADA : Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises, adopté le 22 février 2000

La réglementation comptable est spécifique selon le secteur d'activité ; c'est ainsi que nous avons les dispositions comptables applicables aux entreprises commerciales et de services autres que financiers régies par le SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain), celles applicables aux banques et établissements financiers régies par le PCB (Plan Comptable Bancaire) au niveau de l'UEMOA, celles applicables aux institutions de micro finance au niveau de la zone UEMOA régies par la loi PARMEC (en cours de modification) et celles applicables aux établissements d'assurances avec le code CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances) au niveau de la zone Francs CFA. Elles se différencient par l'ordre de numérotation des comptes de bilan par conséquent la disposition du bilan ainsi que les états annexes complétant les états de synthèse à fournir. Les entreprises commerciales et de services non financiers (SYSCOA) ont une classification des comptes de l'actif qui suit un ordre de liquidité croissante et ceux du passif un ordre d'exigibilité croissante alors que les entreprises de prestation de services financiers (banques, établissements financiers, institutions de micro finance et assurances) ont une classification des comptes de l'actif qui suit un ordre de liquidité décroissante et ceux du passif un ordre d'exigibilité décroissante.

Ces différentes comptabilités obéissent aux mêmes normes et principes comptables reconnus. Parmi ces principes, nous pouvons en citer cinq que le CGAP (Groupe Consultatif pour l'Assistance aux plus Pauvres) a défini comme étant les principes fondamentaux de la comptabilité des IMF¹⁰ (Institutions de Micro Finance) :

- La comptabilité en partie double : toute opération affecte aux moins deux comptes de l'actif ou du passif (dettes ou fonds propres). Pour que l'équation comptable soit toujours vérifiée, toute modification des actifs doit avoir pour contrepartie une modification d'un montant égal des dettes ou fonds propres ou d'un montant égal mais de signe opposé d'un autre poste actif.
- Le principe de prudence : présenter des informations comptables d'une façon qui ne surévalue pas les actifs, les produits, les bénéfices et qui, ne sous-évalue pas l'endettement, les charges et les pertes. Il sert à présenter des informations financières de manière sincère d'un exercice à l'autre.
- Principe d'importance relative : les comptes d'importance significative doivent être présentés séparément dans les états financiers. Une information est considérée comme

¹⁰ Aide mémoire Principe fondamentaux de la comptabilité des IMF disponible sur le site CGAP : <http://www.capaf.org/pages/Comptabilite.html> accès le 31 oct. 05

significative lorsque son omission est susceptible d'influencer les décisions économiques prises par les destinataires des états financiers.

- Principe de spécialisation des exercices : la spécialisation implique que les produits sont enregistrés dans l'exercice au cours duquel ils sont gagnés plutôt que dans l'exercice au cours duquel ils sont effectivement encaissés. Elle définit le moment auquel les revenus sont reconnus.
- Principe de rattachement : une institution engage des dépenses dans le but de générer des revenus. Les charges doivent donc être enregistrées dans le compte de résultat au cours du même exercice que les revenus qu'elles permettent de générer.

La comptabilité générale comprend les parties suivantes¹¹ :

- La collecte des informations comptables ;
- La tenue du livre journal ou saisie des écritures ;
- La tenue du grand livre des comptes ;
- L'établissement de la balance ;
- Les opérations de fin d'exercice (inventaires, bilan, compte de résultat et états annexes).

1.2.1. La collecte des informations comptables

Il est considéré comme information comptable toute transaction affectant positivement ou négativement le patrimoine de l'entreprise. Ces informations sont collectées pour être enregistrées dans les livres de l'entreprise et après être classées et gardés au sein de l'entreprise pour une durée minimale égale à dix (10) ans¹².

1.2.2. La tenue du livre journal ou saisie des écritures

Pour les entreprises n'utilisant pas de journal auxiliaire : le livre journal doit comprendre tous les mouvements, enregistrés de manière chronologique.

¹¹ Les étapes de la comptabilité, site <http://www.ecogesam.ac-aix-marseille.fr/outils/schema/gestion/cptaetap.htm> accès le 31 juillet 2009

¹² Code de commerce, section I relative aux obligations applicables à tous les commerçants, art. 16

Pour les entreprises utilisant des journaux auxiliaires : le livre journal ne comprend que la centralisation mensuelle des écritures portées sur les journaux auxiliaires.

L'enregistrement dans les journaux auxiliaires s'effectue au « jour le jour » et « opération par opération ». La centralisation peut consister en un simple report du total des journaux auxiliaires.

1.2.3. La tenue du grand livre

Le grand livre sert au suivi des comptes de l'entreprise. L'ensemble de ces comptes constitue le grand livre. Le grand livre peut comporter des grands livres auxiliaires, en particulier « clients » et « fournisseurs » qui devront être centralisés mensuellement.

1.2.4. L'établissement de la balance des comptes

La balance est établie à partir du grand livre des comptes. Elle permet de vérifier si l'égalité fondamentale Total des débit = Total des crédits est respectée. Ce procédé permet de contrôler si des erreurs de chiffres ou des oublis d'enregistrement n'ont pas été faits.

1.2.5. Les opérations de fin d'exercice (inventaires, bilan, compte de résultat et états annexes)

Au bout d'une période de douze (12) mois, toute entreprise a l'obligation d'arrêter ses comptes afin de pouvoir publier les documents comptables de synthèse¹³. Il est nécessaire de vérifier si les soldes des comptes de situations reflètent bien la réalité économique. Les corrections sont l'objet des travaux d'inventaire.

Le compte de résultat est établi, les comptes de charges et de produits sont soldés afin de faire apparaître le résultat de l'exercice. Toutes les corrections liées à l'inventaire et la constitution du compte de résultat font l'objet d'écritures dans le journal et de reports dans les grands livres. Une balance après inventaire permet de vérifier le respect des équilibres fondamentaux.

¹³ Code de commerce, section I relative aux obligations applicables à tous les commerçants, art. 8

Après l'établissement du compte de résultat, tous les comptes du grand livre non encore soldés (ce ne peut être que les comptes de situations) le sont, leur solde étant reportés et agrégés dans un compte unique le bilan.

A coté du compte de résultat et du bilan commun à toutes les formes de comptabilité, nous avons les états annexés qui regroupent un certain nombre de documents définis.

La conception et la transmission des différents états susmentionnés obéissent à une réglementation définie selon les formes de comptabilité (SYSCOA, PCB, CIMA et PARMEC)¹⁴.

Cette étude nous montre que tous les systèmes de comptabilité générale obéissent aux mêmes principes comptables. La différence entre les systèmes de comptabilité se situe dans la nomenclature des comptes ainsi que dans la présentation des états financiers.

¹⁴ - Guide d'application du SYSCOA, -Recueil des instructions relatives à la comptabilisation et à l'évaluation des opérations bancaires, - Code CIMA, - Instructions relatives à l'application de la réglementation régissant les structures de financement décentralisées

2. CHAPITRE II : QUELQUES MODELES D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DE LA COMPTABILITE DANS L'ENTREPRISE

L'organisation et le fonctionnement de la comptabilité d'une entreprise dépendent de sa taille et de ses besoins. Elle peut adopter l'un des trois systèmes de comptabilité qui existent que sont : le système de comptabilité classique, le système de comptabilité centralisateur et la comptabilité externalisée.

2.1 LE SYSTEME DE COMPTABILITE CLASSIQUE¹⁵

Ce système de comptabilité est le plus ancien mais il est encore utilisé par les entreprises de petite taille. Ce système n'est possible que lorsqu'une seule personne tient la comptabilité, il comprend les étapes suivantes :

- La saisie des pièces comptables dans un document unique appelé journal général selon un ordre chronologique ;
- Le report des écritures dans les comptes selon le plan comptable, ce document est appelé le grand livre ;
- L'établissement de la balance avant inventaire ;
- L'établissement des documents de synthèse qui comprennent les travaux d'inventaire, la balance après inventaire, le compte de résultat et le bilan.

La pratique quotidienne de la comptabilité montre, qu'en dehors des petites organisations, le système classique connaît quelques limites :

- Pour gérer ses clients ou ses fournisseurs, l'entreprise doit choisir entre l'existence d'un compte collectif unique ou l'ouverture de comptes individualisés pour chaque partenaire. Dans le premier cas, il n'y a pas d'informations suffisamment précises sur les situations de l'entreprise par rapport à ses partenaires. Dans le second cas, il n'existe aucune connaissance de la situation globale.
- Le système classique engendre de très nombreux reports notamment pour la tenue des grands livres et la conception des états de synthèse. Ces reports occasionnent des erreurs.
- L'organisation du système classique, et notamment l'existence d'un journal unique, ne permettent pas une division du travail comptable. Par exemple dans certaines structures, il

¹⁵ Le système d'information comptable, site : http://pagesperso.scola.ac-paris.fr/lalleman/cours_td_bts_cgo/cours_p1/sic.htm#_Toc524091292 accès le 31 juillet 2009

peut y avoir la séparation de la fonction comptable en comptabilité des fournisseurs, comptabilité des clients, comptabilité des matières...

2.2 LE SYSTEME DE COMPTABILITE CENTRALISATEUR¹⁶

Ce système permet à plusieurs comptables de travailler sur la même comptabilité en partageant les tâches. Chacun peut alors se spécialiser dans un domaine. Il permet donc, une plus grande productivité et d'affecter davantage de personnel sur les activités les plus importantes.

Le système centralisateur pallie les défauts du système classique en créant des journaux divisionnaires dits auxiliaires (en opposition à principal ou général) qui n'enregistrent que les opérations d'une certaine nature.

Ainsi, le journal auxiliaire des achats enregistre chronologiquement les opérations d'achats de biens et de services, il permet ainsi d'isoler les relations avec les fournisseurs d'exploitation, notamment par l'existence d'un grand livre auxiliaire Fournisseurs. De même, le journal auxiliaire des ventes enregistrera les opérations de vente, et permet, via les reports au grand livre auxiliaire Clients, de connaître la position de l'entreprise vis-à-vis de chaque client et globalement. Les opérations qui ne peuvent être enregistrées dans les journaux auxiliaires d'achats, de ventes ou de trésorerie le sont dans le journal des opérations diverses par exemple les opérations de salaire.

Avant le développement de l'informatique le système de comptabilité centralisateur nécessitait beaucoup de travail de suivi et de report, maintenant avec l'avènement de l'ordinateur et des logiciels de comptabilité son traitement se fait en un temps record avec la saisie des informations une seule fois et la génération des reports et des états de manière automatique.

En effet par ses côtés répétitifs, et la nécessité de procédures et de contrôle, la comptabilité générale se prête remarquablement au traitement informatique. Trois grands types d'organisation informatisée s'offrent aux entreprises¹⁷ :

¹⁶ Le système d'information comptable, site : http://pagesperso.scola.ac-paris.fr/lalleman/cours_td_bts_cgo/cours_p1/sic.htm#_Toc524091292 accès le 31 juillet 2009

- L'informatique centralisée : la société est équipée d'un seul ordinateur central gérant toutes les applications informatiques (dont la comptabilité) de l'entreprise. Développée jusqu'au milieu des années 70, cette organisation est en perte de vitesse, car elle manque de souplesse et présente des risques élevés en cas de panne du système central.
- L'informatique distribuée s'articule autour d'un système central mais les travaux de saisie, de consultation, de mise à jour sont décentralisés dans les services, les établissements, les filiales.
- L'informatique répartie est l'organisation qui connaît actuellement le développement le plus rapide, grâce à la rapidité foudroyante de l'évolution technologique autorisant à la fois une baisse des tailles et des coûts. Chaque service, chaque unité est indépendante dans ses traitements informatiques : chaque centre local gère ainsi individuellement son système comptable. Une connexion à un ordinateur central permet la centralisation régulière des informations comptables.

Gains en rapidité, en fiabilité, en sécurité, en productivité tels sont les principaux avantages de l'informatique appliquée à la comptabilité. Mais des premières machines mécanographiques aux systèmes actuels, l'informatique n'a jamais constitué qu'une application au domaine comptable et en a toujours très scrupuleusement respecté les règles. Or les progrès de l'informatique¹⁸ sont tels, aussi bien dans le domaine des matériels que dans celui des logiciels, que se pose le problème de l'évolution de la comptabilité et de son adaptation au progrès technique. Cette interrogation n'est pas nouvelle ; déjà en 1972 le professeur Lassègue pensait que de l'utilisation de l'informatique « résultera une transformation totale de la comptabilité, non seulement parce que sa procédure sera modifiée, mais surtout qu'elle cessera d'être une fonction autonome dans l'entreprise, pour être intégrée dans un système général de traitement de l'information »¹⁹. Cette affirmation n'est plus une vue de l'avenir cela commence à être une réalité avec sa prise en compte par certains systèmes de comptabilité comme le SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain) qui a vu le jour vers l'année 2000.

2.3 LA COMPTABILITE EXTERNALISEE

La fonction comptable fait partie des plus anciennes fonctions externalisées. Externaliser sa fonction comptable signifie le fait de confier à un prestataire, avec un engagement sur des

¹⁷ Comptabilité et finance, Bernard Belletante, Découvrir l'entreprise Collection J. Brémont, 2^e édition, 1993

¹⁸ Article de P. Gensse « comptabilité informatisée » dans Encyclopédie de Gestion, Economica

résultats, la responsabilité de tout ou d'une partie de la fonction comptable. Cette solution est en général prise par les entreprises pour²⁰ :

- S'affranchir des évolutions technologiques, en effet l'outil informatique (matériel et logiciel) évolue très rapidement et nécessite d'importants investissements ;
- Alléger leur structure et avoir davantage de flexibilité ;
- Avoir les ressources humaines les plus compétentes ;
- Maîtriser les coûts.

La fonction comptable étant au cœur du métier des institutions de micro finance, ce modèle ne s'y prête pas bien. Par contre s'adapte bien aux entreprises commerciales et de services non financiers.

Quand nous observons la pratique au Sénégal, le plus souvent ce sont les petites structures qui font recours à ce mode d'organisation par manque de moyen pour se payer le luxe d'avoir un personnel compétent et faire face aux investissements que cela nécessite. Mais en Europe²¹ de plus en plus les Grandes entreprises le font pour concentrer leurs efforts sur leur cœur de métier et faire face à la concurrence en maîtrisant leurs coûts.

¹⁹ Dans Gestion de l'entreprise et comptabilité, Dalloz, 6^e édition, 1972, Paris.

²⁰ Site chambre de commerce et d'industrie de Lyon « fiche de bonnes pratiques de la fonction comptable et financière externalisée » www.lyon.cci.fr le 29 décembre 2004

²¹ Site chambre de commerce et d'industrie de Lyon « fiche de bonnes pratiques de la fonction comptable et financière externalisée » www.lyon.cci.fr accès le 29 décembre 2004

DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3. CHAPITRE III : PRESENTATION DU CATHOLIC RELIEF SERVICES ET DE SON PROGRAMME DE MICRO FINANCE

Dans ce chapitre nous allons faire la présentation du Catholic Relief Service ainsi que son département de micro finance qui intéresse notre étude.

3.1 PRESENTATION DE CRS

Le Catholic Relief Services (CRS) est fondé en 1943 pendant la seconde guerre mondiale par l'association des Évêques catholiques des Etats-Unis, il est la partie de la conférence épiscopale de l'église américaine chargée du développement, à l'origine, son but était de venir en aide aux populations affectées après la 2nde guerre mondiale. Il a son siège à Baltimore aux Etats Unis d'Amérique.

Le CRS fonde son action sur trois principes directeurs à savoir : pas de discrimination de religion, pas de discrimination de races et enfin pas de discrimination de convictions politiques et idéologiques

En 1950, lorsque l'Europe retrouva sa stabilité, l'agence commença à s'intéresser aux autres parties du monde en cherchant ceux qui pourraient bénéficier de son assistance. Et pour les deux décennies qui suivirent, le CRS étendit ses opérations et ouvrit des bureaux en Afrique, Asie, et Amérique latine. Le CRS est présent maintenant dans plus de 90 pays dont le Sénégal.

Le Catholic Relief Services est l'une des premières organisations non gouvernementales étrangères implantées au Sénégal depuis les années 60. En collaboration avec des partenaires locaux, le Catholic Relief Services Sénégal (CRS/SN) a pour but d'améliorer les conditions de vie des populations les plus démunies et leur aider à restaurer et à préserver leur dignité et réaliser leur pleine potentialité. C'est ainsi que le CRS/SN a des activités dans le domaine de la justice et paix avec la reconstruction de la Casamance, de l'éducation, de la sécurité alimentaire (santé, agriculture et micro finance), etc...

Parmi ses activités, la micro finance est depuis 1988 l'un des programmes les plus importants (Voir organigramme CRS en annexe I).

3.2 PRESENTATION DU PROGRAMME DE MICRO FINANCE DE CRS/SN AVEC SES PARTENAIRES

Le CRS/SN a commencé ses activités de micro finance en 1988 par le truchement d'un partenariat avec des organisations locales de base pionnières dans le cadre de projets spécifiques multisectoriels de renforcement institutionnel et de développement de la micro entreprise. A travers différents projets, CRS Sénégal a eu à collaborer dans le passé avec certaines organisations de base. Il s'agissait des partenaires locaux tels que l'Entente des Groupements Associés de Birkilane (EGABI 1989 – 1994), l'Entente des Groupements Associés de NGanda (EGAN 1992 – 1998), l'Entente des Groupements Associés de Barkédji (EGAB 1996 – 2000), l'Organisation de Formation et d'Appui au Développement (OFAD/NAFOORE 1994 – 2000), l'Entente des Groupements Associés de Toubacouta (EGAT 1996 – 2000) et l'ONG 7 A Maa-Rewee (1999 – 2000). Le CRS travaillait également avec la Caritas Thiès (1995) et la Fédération des Associations de Développement du Balantacounda (FADECBA) (1994).

De nos jours, le programme de micro finance de CRS Sénégal poursuit le partenariat qu'avec Caritas Thiès et la FADECBA. Par ailleurs, le programme de Micro Finance a développé une forme d'intervention directe d'offre de services financiers en mettant en place deux antennes opérationnelles localisées à Kolda (depuis janvier 1997) et Ziguinchor²² (depuis octobre 2000).

L'antenne de Kolda est la première expérience d'intervention directe initiée en janvier 1997 et ce, pour permettre l'accès aux services financiers de proximité pour le compte des populations pauvres, principalement les femmes micro entrepreneurs de la Région de Kolda. Cependant, Les activités de micro finance de l'antenne de Ziguinchor ont été inscrites dans le cadre du projet de « Réhabilitation et de Renforcement de la Paix en Casamance » de CRS Sénégal, financé avec l'appui de l'USAID sous l'objectif spécial de la Casamance. Les opérations de crédit de l'antenne de Ziguinchor ont effectivement démarré en février 2001.

²² La branche de Kolda opère dans la région administrative de Kolda limité à l'Ouest par l'axe ouvert Bounkiling - Samine Escale entre les 15^{ème} et 16^{ème} Méridiens. Le champ d'opération de la branche de Ziguinchor est la région administrative de Ziguinchor élargie à l'Est jusqu'à l'axe Bounkiling -Samine Escale (les 2 localités y comprises). Plan de développement CAURIE-MF 2005-2009

Caritas Thiès a démarré ses activités de micro finance en 1990 avec l'appui de ses partenaires au développement. Dans une phase pilote, Caritas Thiès a eu à initier un projet de soutien aux initiatives de groupes défavorisés, intitulé « Fonds d'Appui aux initiatives Communautaires ». Par la suite, pour mieux répondre aux nombreuses demandes de projets des populations rurales et suburbaines, un projet de micro finance par la méthodologie « Banc Villageois » a été mis en œuvre depuis le 27 mars 1995 en partenariat avec CRS Sénégal et avec le soutien financier du Secours Catholique Français.

Le programme de micro finance de CRS Sénégal est régi par la loi 95-03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal. Il est signataire de convention depuis 1999. Cette convention a été renouvelée en 2004 pour encore une durée de cinq ans.

Après une décennie d'intervention, CRS Sénégal ayant capitalisé une expérience avérée, a pu tirer des leçons apprises qu'il (CRS Sénégal) n'est pas appelé à jouer à long terme le rôle d'une structure efficiente, autosuffisante et pérenne pouvant répondre avec efficacité aux besoins croissants d'un segment spécifique du marché de la micro finance au Sénégal. En 1998, CRS Sénégal a eu à reconsidérer sa stratégie d'intervention guidée par le souci d'une transformation institutionnelle soutenue par l'ambition d'offrir un service diversifié d'échelle et de qualité, de diversifier les ressources financières, de développer un professionnalisme opérationnel, de rendre autonome la gestion du programme, d'atteindre l'autosuffisance et de tendre vers la pérennité.

Ainsi avec ses partenaires, le CRS est en phase de créer une institution de micro finance dénommée « Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Économiques par la Micro Finance » (CAURIE-MF)

3.2.1. Mission du programme²³

« Face aux difficultés d'accès au crédit pour les populations démunies, notre institution a pour mission d'offrir des services micro financiers appropriés aux micro entrepreneurs pauvres, principalement les femmes sur la base des principes du « crédit aux pauvres » et des

²³ Plan de développement Caurie-MF 2005-2009

meilleures pratiques dans le domaine de la Micro finance tout en s'investissant pour son autonomie financière. »

3.2.2. Les ressources du programme

➤ Ressources humaines

Le programme dispose d'un département à Dakar, d'une Unité Centrale des Opérations à Thiès, de deux antennes (Kolda et Ziguinchor) et travaille en collaboration avec deux partenaires que sont la Caritas Thiès (qui intervient dans les régions de Thiès, Louga et Diourbel) et la FADECBA (qui intervient dans la région de Kolda). Ces antennes sont sous la supervision de l'Unité Centrale des opérations

Le programme emploie globalement 30 personnes dont 21 pour CRS et 9 pour les partenaires (cf. organigramme du programme en annexe II).

Au niveau des antennes ainsi qu'au niveau du partenaire Caritas Thiès, nous avons des coordonnateurs ou gestionnaires d'antenne, un comptable et des agents de crédit ; au niveau de l'Unité Centrale des Opérations, nous avons un Gestionnaire des Opérations et un Auditeur Interne ; et au niveau du Département, nous avons un Chef de Département, un Assistant Financier et Comptable et un Assistant de Programme.

➤ Ressources financières

Le Programme est financé par les ressources financières (fonds de crédit, fonds d'appui et de fonctionnement) provenant essentiellement des ressources propres du CRS, celles de l'USAID, de Caritas Thiès et des revenus d'intérêts générés par les activités de crédit. Durant ces deux dernières années, le Programme a commencé à souffrir de l'insuffisance de fonds de crédit additionnel eu égard aux besoins de développement des activités. La transformation institutionnelle est une des réponses à la mobilisation de fonds de crédit.

3.2.3. Offre de services

➤ Produits et services actuels offerts

Actuellement, le programme de Micro Finance de CRS Sénégal offre deux types de prêts cycliques, de durée égale à 6 mois, aux clients membres des Bacs Villageois. Ces prêts

appelés « compte externe » proviennent des ressources financières de CRS Sénégal ou des bailleurs de fonds partenaires.

○ « **Le Prêt Classique** ou **PC** »

Le premier prêt accordé à un client membre d'un Banc Villageois est fixé pour un montant maximum de 30 000 F CFA. Le prêt du cycle suivant est évalué sur la base du prêt précédent majoré du cumul des épargnes. Le plafond du prêt est fixé à un montant de 150 000 F CFA. Le prêt est remboursable au bout d'un cycle de 6 mois avec un taux d'intérêt de 10 % payable à l'échéance.

○ « **Prêt Spécial** ou **PS** »

Introduit en mars 2003 dans le Programme comme un nouveau produit du Compte Externe, le PS est d'une durée de 6 mois avec des modalités de remboursement fixées par un Comité de Crédit. Il est offert au taux d'intérêt de 10% flat et un plafond individuel de 500 000F CFA.

Tout membre d'un Banc Villageois actif respectant les Termes et Conditions de la Politique Générale de Crédit du Programme de Micro Finance et le Règlement Intérieur du BV, peut avoir accès aux services financiers du "Prêt Spécial" du Compte Externe si les conditions suivantes sont intégralement réunies :

- Avoir bénéficié au moins de 4 cycles de prêts classiques du Compte Externe
- Avoir bénéficié du prêt plafond du "Prêt Classique" du Compte Externe
- Avoir remboursé à 100 % tous les prêts (comptes interne et externe) pour les cycles écoulés (ne pas présenter des arriérés sur les comptes externes et internes au moment de la demande)
- Disposer d'une épargne supérieure ou égale à 50% du "Prêt Classique" plafond du Compte Externe
- Être porteur d'un petit projet ou justifier d'une activité en expansion

➤ **Relation entre le crédit et l'épargne**

Le Prêt Classique du compte externe est lié à une épargne obligatoire avec un taux minimum d'épargne variant de 10 % à 20 % selon le cycle du client et celui du prêt spécial varie de 10%

à 15%. L'épargne est collectée par le Banc Villageois sur une base mensuelle durant les 5 premiers mois du cycle. Une partie de l'épargne mobilisée est recyclée en prêts internes communément nommés « Compte Interne » et ce, conformément aux termes et conditions consignés dans le Règlement Intérieur de chaque Banc Villageois. Les prêts du Compte Interne sont destinés aussi bien aux clients membres du Banc Villageois qu'aux autres clients membres du groupement communautaire, non membres du Banc Villageois. Une portion de l'épargne obligatoire peut être accessible exclusivement en fin de cycle à tout membre d'un Banc Villageois ayant bénéficié au moins de 3 prêts consécutifs du compte externe.

➤ **Projet de nouveaux produits et services**

○ « **Prêt Individuel à la Petite Entreprise ou P.I.P.E.** »

Le « PIPE » est principalement destiné aux clients dont le niveau des activités le justifie en terme de besoins en financement, de rentabilité de l'activité, de perspective de croissance du marché. Le « PIPE » s'intéresse directement à l'activité menée par le prétendant.

Ci –dessous les caractéristiques majeures :

- Être porteur d'un petit projet ou justifier d'une activité en expansion (de préférence être un membre d'un banc villageois actif)
- Disposer d'une épargne au moins égale à 30% du prêt sollicité
- Montant Maximal du prêt : 1 500 000 F CFA
- Durée du prêt : 6 à 12 mois
- Modalités de remboursement : mensuel, bimestriel ou trimestriel
- Taux d'intérêt 15 % l'an

○ « **Epargne Sur Livret ou ESL** »

L'épargne sur livret est un produit destiné aux BV et aux clients bénéficiaires du « PIPE »
Chaque BV ou client du « PIPE » disposera d'un compte individuel.

Ce produit aura les caractéristiques suivantes :

- Taux de rémunération de 2 à 3,5 % l'an,
- Frais d'ouverture du compte fixé à 5 000 F CFA pour les nouveaux BV, 2 500 F CFA pour les personnes physiques,
- Frais de gestion du compte fixé à 1 000 F CFA / an,

- Flux financiers concernés : épargnes non recyclées lors des réunions mensuelles.
- Fréquence des dépôts et des retraits : hebdomadaire

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4. CHAPITRE IV: EVALUATION DE L'ORGANISATION COMPTABLE DU PROGRAMME DE MICRO FINANCE DE CRS ET DE SES PARTENAIRES

Le système de comptabilité du programme de micro finance de CRS/SN date de 2002. En effet au début du programme, sa comptabilité dépendait de celle de CRS et les états financiers étaient produits à la fin de l'année pour le programme après retraitement des transactions du système de CRS du fait que ce dernier utilise une comptabilité autre que micro finance.

Nous allons étudier dans ce chapitre l'organisation du système comptable des antennes et celle du siège ainsi que le schéma des transactions inter antennes et des antennes avec le CRS.

4.1 ORGANISATION DU SYSTEME COMPTABLE DES ANTENNES

Dans le cadre de l'harmonisation des méthodes de gestion, le programme a démarré au 1^{er} janvier 2002 un processus d'installation de la comptabilité de micro finance selon les instructions de la BCEAO au niveau des antennes. C'est ainsi qu'il a été installé au niveau de l'antenne de Kolda le 1^{er} janvier 2002, au niveau du partenaire Caritas Thiès le 1^{er} juillet 2002 et au niveau de l'antenne de Ziguinchor le 1^{er} juillet 2003.

Nous allons étudier le système de comptabilité, la gestion des comptes bancaires et des caisses au niveau des antennes.

4.1.1. Le traitement des transactions comptables

➤ La pré comptabilisation

Pendant cette étape, le comptable reçoit et analyse les pièces justificatives afin de déterminer les comptes à imputer.

Après la détermination des comptes, le comptable remplit les pièces comptables afin de les soumettre au Responsable de l'antenne pour approbation avant l'enregistrement des opérations dans les journaux concernés.

➤ Enregistrement des écritures comptables

Des journaux divisionnaires sont créés pour l'enregistrement des écritures comptables. Nous avons quatre sortes de journaux que sont : les journaux de trésorerie et les journaux généraux.

- Les journaux de trésorerie sont composés des journaux de banque et de caisse.
 - Les journaux de banque comme leur nom l'indique, enregistrent les transactions effectuées avec la banque. Ces transactions concernent essentiellement les opérations de crédit, le paiement des salaires, les opérations des autres programmes de CRS et les autres dépenses de fonctionnement dont leur règlement avec la caisse n'est pas approprié.
 - Les journaux de caisse enregistrent les transactions effectuées avec la caisse et concernent essentiellement les menues dépenses de fonctionnement conformément aux procédures de la caisse.

- Les journaux généraux sont composés des journaux des opérations diverses et de report à nouveau.
 - Le journal report à nouveau enregistre les écritures de report des exercices antérieurs aux nouveaux exercices.
 - Le journal des opérations diverses enregistre toutes les transactions autres que celles enregistrées dans les journaux de banque, de caisse ou de report à nouveau et concernent essentiellement les écritures de régularisation et la prise en charge des salaires avant leur règlement avec la banque.

4.1.2. Traitement comptable des opérations de crédit

Les opérations de crédit concernent les octrois de crédit aux bancs villageois (groupement de femmes) et leur remboursement. L'épargne n'est pas enregistrée puisqu'elle n'est pas encore collectée par le programme.

➤ Opérations d'octroi de crédit

Après l'approbation de la demande d'octroi de crédit à un certain nombre de BVs, un chèque est établi au nom de l'agent de crédit devant financer les BVs. Cette opération est traitée comme une avance jusqu'à la production du rapport de financement, d'un reçu et d'un contrat de prêt dûment rempli et signé pour chaque BV pour justifier l'avance. Après cette justification, l'avance est soldée au profit du compte de crédit pour chaque BV pour suivi.

Chaque BV dispose d'un compte de tiers dans la comptabilité permettant de suivre le mouvement de son compte.

L'épargne est suivi à travers des fiches extra comptables afin d'effectuer des pointages réguliers avec la direction de l'exploitation.

➤ **Opérations de remboursement de crédit**

Après un cycle de six (6) mois, les BVs procèdent au remboursement de leur crédit. Les agents de crédit collectent ces remboursements et font le reversement à la banque. Après le reversement, le reçu de la banque accompagné du rapport de financement ainsi que le reçu de chaque BV sont remis à la comptabilité pour l'enregistrement du remboursement.

Malgré le fait que la source des informations enregistrées à la comptabilité provienne de l'exploitation (l'exploitation au niveau des antennes est constituée des agents de crédit), il arrive qu'il ait des différences entre ses données et celles de la comptabilité.

4.1.3. Gestion des comptes bancaires

Les comptes bancaires des antennes sont ouverts au nom de CRS et permettent de régler toutes les transactions bancaires de l'antenne régionale de CRS y compris les dépenses des activités des autres programmes.

La comptabilité de l'antenne régionale de CRS en ce qui concerne les transactions de la banque, est gérée par la comptabilité de l'antenne de micro finance. Ces transactions sont enregistrées dans les comptes suivants :

- Débiteurs divers CRS : ce compte enregistre toutes les dépenses effectuées pour les programmes de CRS autres que micro finance.
- Créditeurs divers CRS : ce compte enregistre tous les virements de fonds reçus de CRS ainsi que les dépenses de l'antenne de micro finance payées par CRS siège ou les autres antennes régionales de CRS.

Ces deux comptes enregistrent des transactions importantes, ce qui fait qu'ils surévaluent le total du bilan du programme de micro finance. Ils devront faire l'objet d'une analyse minutieuse au moment de la création de l'institution afin de neutraliser leur impact. Chez les partenaires, le problème ne se pose pas, un compte bancaire spécifique est ouvert pour les activités du programme.

4.1.4. Gestion de la caisse

Chaque antenne dispose d'une caisse appelée « caisse fonctionnement » pour prendre en charge les menues dépenses de fonctionnement des activités de micro finance.

4.1.5. Production des rapports financiers

Les antennes produisent des rapports financiers pour la périodicité mensuelle, trimestrielle et annuelle.

➤ Les rapports financiers mensuels

Les antennes produisent un rapport financier mensuel qui constitue le compte de résultat.

➤ Les rapports financiers trimestriels

A la fin de chaque trimestre, les antennes procèdent à un arrêté trimestriel afin de dégager les revenus encourus et les charges rattachées au trimestre. Les charges calculées à considérer pendant le trimestre concernent les intérêts courus sur les crédits et les amortissements de la période considérée. Les charges et les revenus calculés pour le trimestre sont enregistrés afin de produire les états financiers trimestriels et ils concernent : le bilan, le compte de résultat et le tableau de la composition du résultat.

Ces états financiers trimestriels permettent à la personne chargée de l'exploitation de renseigner les rapports trimestriels de l'exploitation et d'étudier les tendances des revenus par rapport aux projections financières. Aussi ils permettent de vérifier la couverture des charges par rapport aux revenus.

➤ Les rapports financiers annuels

A la fin de l'année au 31 décembre, les antennes procèdent aux arrêtés de fin d'année. Tous les revenus non encore imputés appartenant à l'exercice sont calculés et enregistrés ainsi que toutes charges y afférentes. Les comptes sont clos et les états financiers sont produits. Les états financiers produits à la fin de l'année sont ceux produits à la fin du trimestre plus les annexes tels que prévus par les instructions de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

4.2 ORGANISATION COMPTABLE DU SIEGE

Actuellement le Département de Micro Finance et l'Unité Central des Opérations (UCO) jouent le rôle de siège. Au niveau de ces deux entités, il n'y a pas de système de comptabilité

propre au programme. Les informations comptables les concernant sont enregistrées dans le système comptable de CRS, une extraction et un retraitement sont effectués à la fin de chaque mois pour élaborer le suivi budgétaire, à la fin du trimestre pour élaborer le rapport d'activité et à la fin de l'année pour élaborer le rapport annuel.

4.2.1. La production des rapports

Le département reçoit mensuellement les rapports des antennes pour élaborer les rapports du programme. Ces rapports sont : le rapport des activités qui est produit à la fin de chaque trimestre et le rapport annuel.

- **Le rapport des activités** : ce rapport est destiné aux Responsables de CRS Sénégal et de la Direction Régionale de l'Afrique de l'Ouest. Ce rapport permet de faire des comparaisons entre les différents programmes de micro finance de CRS dans la région Ouest Africaine (WARO). Il est élaboré à la fin de chaque trimestre et enregistre les informations sur le crédit, l'épargne et la situation financière des antennes et des partenaires.
- **Le rapport annuel** : selon la loi et les instructions de la BCEAO, toutes les institutions de micro finance doivent déposer des états financiers annuels (1^{er} janvier-31 décembre) selon le modèle prévu, au niveau de la BCEAO et au Ministère des Finances au plus tard le 30 juin de l'année suivante. A la fin de l'année l'Assistant Financier et Comptable du département de micro finance extrait les données concernant le département du système financier de CRS pour faire leur retraitement avec le plan comptable des institutions de micro finance. Après le retraitement, les données sont consolidées avec celles des antennes pour élaborer le rapport financier du programme avec toutes les annexes demandées.

4.2.2. Le suivi budgétaire

Le programme de micro finance fonctionne avec des subventions et des fonds propres générés par les intérêts produits par l'activité de crédit. Ces subventions sont traduites sous forme de budgets chaque année. Ces budgets sont suivis et rapprochés avec les dépenses à la fin de chaque mois afin de respecter les exigences des bailleurs et les rubriques prévues.

4.3 SCHEMA DES TRANSACTIONS INTER ANTENNES ET DES ANTENNES AVEC LE CRS

NB : Nous ne nous intéresserons que des écritures passées par les antennes, le CRS ayant une comptabilité autre que celle de la micro finance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Débiteur divers CRS		Créditeur divers CRS	
Dépenses effectuées pour les activités autres que MF	Avances faites aux partenaires de CRS dans le cadre de ses projets		Dépenses effectuées par CRS pour l'antenne
Dépenses effectuées pour les autres antennes ou le département dans le cadre de la MF			Virement bancaire reçu de CRS
Justification des avances faites aux partenaires de CRS dans le cadre de ses projets			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5. CHAPITRE V : ETUDE DE L'ORGANISATION DU SYSTEME DE COMPTABILITE GENERALE DE QUELQUES INSTITUTIONS DE MICRO FINANCE EMERGENTES : ACEP, UM-PAMECAS

5.1 METHODOLOGIE UTILISEE

Notre étude s'est intéressée aux services s'occupant de la comptabilité des structures visitées. C'est ainsi que nous avons eu à rencontrer pour PAMECAS le Responsable de l'Inspection et de la Vérification et du Responsable des Ressources et de la Comptabilité, et pour ACEP le Responsable du contrôle de gestion et le Responsable Administratif et Financier, nous avons eu également à consulter l'Internet pour compléter nos informations.

5.2 L'UNION DES MUTUELLES DU PARTENARIAT POUR LA MOBILISATION DE L'EPARGNE ET DU CREDIT AU SENEGAL (UM-PAMECAS)

5.2.1. Historique

Le PAMECAS est un réseau de 30 mutuelles d'épargne et de crédit localisé dans la région de Dakar. Au début c'était le Projet d'Appui aux Mutuelles d'Epargnes et de Crédit au Sénégal qui a démarré ses activités en 1995, financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) et exécuté par le Développement International Desjardins (DID). En septembre 1998, l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal est créée avec au total 21 caisses populaires. La personnalité juridique du réseau est reconnue avec l'entrée en vigueur et l'agrégation de l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS). Aujourd'hui le PAMECAS est un réseau à deux niveaux qui regroupe 30 caisses d'épargne et de crédit réparties dans 44 agences, dans les régions de Dakar et de Thiès, offrant les mêmes produits et services, et adoptant les mêmes politiques.

Le PAMECAS est une société à capital variable régie par la loi n° 95.03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit des pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal par l'entremise de la Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (AT/CPEC).

5.2.2. Objectifs

L'UM-PAMECAS a pour mission de promouvoir l'amélioration du bien-être économique et social de ses membres et des communautés dans un esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique par :

- o Le développement de mutuelles d'épargne et de crédit viables ;
- o La mobilisation de l'épargne locale et de ressources extérieures ;
- o La mise en œuvre de politiques administratives, comptables et financières performantes adaptées dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- o La promotion et la gestion rationnelle de services financiers accessibles et adaptés ;
- o La formation permanente et de qualité du personnel et des dirigeants ;
- o La coopération locale, sous régionale et internationale.

5.2.3. Organisation et fonctionnement

Le réseau PAMECAS est une structure à deux niveaux qui comprend une Union regroupant 30 mutuelles d'épargne et de crédits affiliés qui s'entendent par l'identité de vocation et des objectifs visés.

Chacune des institutions est gérée et administrée par ses membres au niveau de 3 organes :

- o Un Conseil d'Administration (CA) qui veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la mutuelle.
- o Un comité de crédit (CC) chargé de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures en matière de crédit.
- o Un conseil de surveillance (CS) en charge de la surveillance de la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de la caisse.

Un personnel vient en appoint pour l'exécution des opérations de caisse et la conception des états financiers.

5.2.4. Organisation de la fonction comptable de l'UM-PAMECAS

➤ Organisation au niveau de la structure faîtière (le siège)

A l'UM-PAMECAS la fonction comptable est logée au niveau de la Direction Générale au département Ressources et Comptabilité supervisée par le Directeur Général Adjoint.

Le département ressources et comptabilité a pour principales responsabilités de mettre à jour la comptabilité générale et auxiliaire de l'Union de la saisie à la production des états financiers, de la comptabilité des matières. Il suit périodiquement (mensuellement) les résultats du réseau et des caisses de base affiliées et émet régulièrement (trimestriellement) des recommandations concernant les mesures à prendre pour les améliorer.

Le département reçoit la liquidité des caisses de base dépassant le seuil autorisé à être gardé dans les coffres et pris en charge par les assurances respectives. En effet les caisses de base ne gèrent pas de compte bancaire, tous les comptes bancaires du réseau sont gérés par l'union qui ouvre des comptes dans ses livres pour chaque caisse de base. Le département est chargé de la gestion des appels de fonds des caisses de base et de faire fructifier la liquidité excédentaire.

Les comptes des caisses de base ouverts dans les livres de l'union servent à enregistrer les transactions entre l'union et les caisses de base.

Le système de comptabilité de l'Union est informatisé.

Le budget de l'Union est établi et suivi par le Directeur Général Adjoint qui propose le plan de financement annuel qui est validé par la direction générale et soumis au Conseil d'Administration. Après approbation par le CA du plan d'investissement, le Département Ressources et Comptabilité sous la supervision du Directeur Général Adjoint exécute le budget ainsi que les investissements prévus dans le budget des caisses de base qui ne sont pas autorisées à faire des achats.

La consolidation des états financiers du réseau est confiée à la Direction Inspection et Vérification au niveau du département Système d'Information et de Gestion (SIG) de l'UM-PAMECAS. A chaque fin de mois, cette direction fait la compilation des états financiers des caisses de base ainsi que toutes les données statistiques. Cette direction se charge également du contrôle de l'exécution des budgets.

➤ **Organisation au niveau des caisses de base**

Les caisses de base d'une organisation assez simple, ont un Conseil d'Administration, un Directeur de la caisse, un Caissier Principal et des caissiers. Pour certaines caisses dont le volume d'opérations n'est pas assez important la fonction de Caissier Principal n'existe pas et ses tâches sont assurées par le Directeur de la caisse.

Les caisses de base ont une comptabilité autonome, de la saisie des opérations à la production des états financiers. Cette comptabilité est assurée par le Caissier Principal qui centralise toutes les opérations des caissiers ainsi que les autres opérations de la caisse pour la saisie journalière et la production des états financiers en fin de mois. Le Directeur de la caisse est chargé de la vérification des états financiers et leur transmission à la Direction Générale pour exploitation.

La comptabilité est informatisée pour certaines caisses, pour d'autre c'est encore à la saisie manuelle.

Les caisses de base n'ont pas de compte bancaire, toute la gestion financière est assurée par l'Union où des comptes sont ouverts pour chaque caisse de base et réciproquement un compte de l'Union est ouvert dans chaque caisse de base. Ces comptes réciproques permettent de retracer les transactions entre l'Union et les caisses de base.

Les caisses de base établissent leur budget, ce budget doit être validé par la Direction Générale et approuvé par le Conseil d'Administration. L'exécution est assurée au niveau de l'Union.

Il n'y a aucune relation dans le domaine comptable qui lie les caisses de base.

5.3 ALLIANCE DE CREDIT ET D'EPARGNE POUR LA PRODUCTION (ACEP)

5.3.1. Historique

ACEP est une Mutuelle d'Epargne et de Crédit présente dans toutes les régions du Sénégal à travers huit (8) antennes régionales en plus du siège et trente cinq (35) bureaux satellites. A l'origine, c'était le « Projet de Développement des Collectivités Locales et de l'Entreprise Privée en milieu rural » créé en 1985 par l'USAID et le gouvernement du Sénégal pour mettre

en place un système alternatif de financement destiné aux petites et moyennes entreprises exclues des circuits bancaires classiques.

Pendant cette période, le réseau se limitait aux régions de Kaolack et Fatick, dans le bassin arachidier.

En 1989, le projet entreprit une phase d'expansion capitale avec le transfert du siège social de Kaolack à Dakar et l'ouverture de nouveaux bureaux permettant de toucher d'autres segments de marché.

En 1991, le projet atteint son équilibre financier ce qui lui permit d'enclencher un processus d'institutionnalisation qui a débouché en 1993 sur le statut juridique de Mutuelle d'Épargne et de Crédit où chaque entrepreneur devient membre.

5.3.2. Objectifs

ACEP a pour mission d'assurer la pérennité d'une institution de financement aux micros entreprises sénégalaises et aux activités économiques des couches faibles selon une logique de gestion privée.

Le pourcentage de 1% de frais de dossier quel que soit le montant du crédit, la dichotomie entre garanties faibles et garanties juridiquement plus consistantes quoique allégées, le taux variable de l'épargne obligatoire en faveur des crédits faibles, sont des mécanismes d'intermédiation sociale entre emprunteurs faibles et emprunteurs plus nantis qui permettent à ACEP de supporter efficacement les coûts élevés d'opérations que suppose la mise en œuvre d'une intermédiation financière de proximité.

Le but ultime est d'assurer une autosuffisance financière au bénéfice de l'indépendance et de la promotion des activités économiques des membres ;

- o En adoptant des méthodes de gestion modernes ;
- o En adaptant le cycle du crédit et ses conditions ;
- o En poursuivant une politique de rémunération et de promotion du personnel basée sur la performance.

5.3.3. Organisation et fonctionnement

ACEP est administrée par un Conseil d'Administration, un Comité de Crédit et un Conseil de Surveillance dans chaque région. Tous ses administrateurs sont élus parmi les membres d'ACEP en Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration fixe les grandes orientations et les objectifs et confie la mise en œuvre à un Directeur Général et à son équipe.

Depuis 1992, ACEP est entièrement administrée par des sénégalais.

Les points de service ou bureaux satellites couvrent toutes les régions du pays et sont administrés à travers 8 antennes régionales en fin 2004.

Les bureaux satellites sont des points de contacts commerciaux au niveau des quartiers. Certains d'entre eux assurent un service de caisse pour les remboursements si la zone couverte est jugée très éloignée de l'antenne régionale d'attache.

Les antennes régionales assurent la supervision des bureaux satellites de leur zone. Elles comptent un chef de région, un assistant juriste, un assistant comptable, un assistant auditeur, un assistant informaticien, des caissiers et autres.

Le siège centralise les fonctions de direction, finances, audit, informatique, juridique et de contrôle de gestion.

Les crédits sont distribués à partir des bureaux satellites. Le chef de bureau ou agent de crédit confectionne le dossier de crédit, le superviseur régional contre visite et enfin le comité de crédit approuve. La durée entre la conception et le décaissement effectif ne dépasse pas 30 jours voire 10 jours pour certains dossiers. L'agent de crédit est responsable du suivi des membres de son secteur.

Les crédits sont octroyés de façon répétitive et progressive pour des montants et des durées adaptées aux capacités de l'emprunteur.

o Droit d'adhésion : 5 000 fcfa

- o Part sociale : 5 000 fcfa
- o Frais de dossier : 1% du montant du crédit octroyé
- o Epargne obligatoire : 5% si le crédit ne dépasse pas 500 000 fcfa et 10% pour les crédits supérieurs à 500 000 fcfa
- o Taux d'intérêt : 13.5% l'an
- o Garanties : caution solidaire, gage bijou, aval, autres formes de garanties corporelles avec des niveaux de formalisation juridique allégés.

5.3.4. Organisation de la fonction comptable au niveau de ACEP

➤ Organisation au niveau du siège

Au niveau de ACEP il y'a un service administratif et financier qui est chargé entre autres activités de la gestion de la comptabilité générale et d'un service informatique chargé de la comptabilité auxiliaire.

o Le service administratif et financier

Le service administratif et financier a pour principales responsabilités de mettre à jour la comptabilité générale du siège et de l'antenne régionale de Dakar qui n'est pas encore dissociée du siège, de la saisie à la production des états financiers, et de la comptabilité des matières. Il a également en charge le suivi des comptes des antennes et la production de leurs états financiers.

Le service gère la liquidité de l'agence et est chargé de la gestion des appels de fonds des antennes en manque de liquidité. En effet les antennes régionales disposent toutes de comptes bancaires pour gérer leurs retraits et leurs versements mais le service administratif et financier se charge de faire les virements des antennes en surplus de liquidité vers les antennes en manque de liquidité et de faire fructifier l'excédent qui s'en dégage.

Des comptes sont ouverts dans les livres du siège pour enregistrer les transactions entre les antennes et le siège. Au niveau du siège se trouvent ouverts des caisses où les clients (de toutes les antennes) qui le désirent peuvent effectuer des opérations de remboursement et d'épargne. Egalement des opérations d'achats de fournitures et de matériels sont effectuées par le siège pour le compte des antennes qui ne sont pas habilitées à en faire. Réciproquement, ces comptes sont ouverts dans les livres des antennes pour retracer les mêmes opérations en se basant sur les copies des pièces justificatives envoyées par le siège.

Le système de comptabilité de ACEP est informatisé, ils ont un logiciel maison avec un système intégré qui relie les écritures comptables et les transactions des caisses.

Le budget de l'agence est établi et suivi par le Contrôleur de Gestion qui propose le plan de financement annuel après expression des besoins des antennes, ce budget est validé par la Direction Générale et soumis au Conseil d'Administration. Après approbation par le CA du plan d'investissement, le service exécute et suit le budget.

Ce service est chargé également de la gestion des salaires et des cotisations au niveau des organismes sociaux, de superviser le travail des assistants comptables des antennes, de produire leurs états financiers, les états financiers consolidés et les ratios prudentiels de l'agence.

○ **Le service informatique**

Le service informatique est chargé entre autre tâche de superviser le travail des caissiers et de s'occuper de la comptabilité auxiliaire de l'agence. En effet les opérations de caisse alimentent directement la base de données informatique qui après tirage et confrontation avec les informations saisies par les comptables sont importées dans la base de données de la comptabilité.

➤ **Organisation au niveau des antennes**

Les antennes régionales sont organisées de la même manière que le siège, tous les services y sont dupliqués à l'exception de l'antenne de Dakar qui est encore confondue au siège. C'est ainsi qu'elles ont le service comptabilité et informatique qui effectuent les mêmes tâches sauf la production des états financiers faite par le siège.

La comptabilité générale et des matières est tenue par un ou des Assistants Comptables qui sont supervisés par le Responsable Administratif et Financier dans le cadre de leur travail. Quant à la comptabilité des tiers, elle est alimentée directement par l'informatique avec la saisie des caissiers.

Des comptes de liaison sont ouverts dans les antennes pour enregistrer les relations inter agence, en effet ACEP a développé un système comptable et financier qui permet aux clients

d'effectuer leurs opérations de remboursement et d'épargne s'ils le désirent dans n'importe quelle agence de l'institution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6. CHAPITRE VI : PROPOSITION D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE COMPTABILITE DE CAURIE-MF

Le Catholic Relief Services et ses partenaires ont un projet de transformation de leur programme de micro finance dénommé « les bancs villageois » en une institution financière autonome dont la forme juridique retenue est la SARL (Société à Responsabilité Limitée) avec la dénomination suivante : Caisse AUtonome pour le Renforcement des Initiatives Économiques par la Micro Finance (CAURIE-MF). Cette institution fonctionnera selon les dispositions de la Loi 95-03 du 05 janvier 1995 (loi PARMEC). Le CRS est le propriétaire principal de l'institution CAURIE-MF.

Pour mener à bien la mission qu'ils se sont assignées, à savoir « mettre en place une institution financière locale indépendante et autonome financièrement pour servir les populations pauvres micro-entrepreneurs, principalement les femmes sur la base des principes de micro finance de CRS et des meilleures pratiques dans le domaine », le CRS et ses partenaires devront doter cette structure d'une organisation qui puisse satisfaire aux besoins de suivi, de planification et de bonne gestion des ressources mises à la disposition de l'institution.

Pour notre étude, nous nous donnons comme mission de proposer un modèle d'organisation comptable de cette institution en gestation, partant sur la base de ce qui existe actuellement dans le programme et en s'inspirant des institutions étudiées et des meilleures pratiques dans le domaine.

Nous allons étudier en premier lieu l'organisation comptable du siège et des antennes avant de terminer avec la gestion des comptes bancaires et des caisses.

6.1 ORGANISATION AU NIVEAU DU SIEGE

Le siège aurait une organisation assez simple avec un Service Administratif et Financier où seraient logés trois centres d'activités que sont : la trésorerie générale, la comptabilité et l'administration. Nous nous limiterons à étudier les deux premiers centres d'activités.

6.1.1. La trésorerie générale

Le Responsable de la trésorerie gère la liquidité de l'agence. Il est chargé du suivi et de la centralisation des planifications des entrées et des sorties de fonds des antennes. Il est chargé de la gestion des appels de fonds des antennes en manque de liquidité. En effet les antennes régionales disposent toutes de comptes bancaires pour gérer leurs retraits et leurs versements mais le service trésorerie générale se charge de faire les virements des antennes en surplus de liquidité vers les antennes en manque de liquidité et de faire fructifier l'excédent qui s'en dégage. Ce travail de suivi et de planification se fait à la fin de chaque semaine.

Le Responsable de la trésorerie est chargé de veiller au respect des ratios prudentiels pour l'utilisation de l'épargne collectée dans le financement du fonds de crédit. Il se charge également de collecter des informations sur les sources de financement pour entretenir une base de données afin de pouvoir trouver des fonds aux meilleures conditions du marché pour assurer un refinancement du fonds de crédit en cas de besoin.

Le trésorier travaille en étroite collaboration avec la comptabilité des antennes et du siège pour exploitation et analyse des données comptables et financières. Ces informations comptables et financières permettent au trésorier de faire des projections et de calculer les ratios afférant à la trésorerie afin d'assurer un meilleur suivi et une bonne optimisation de la trésorerie de l'agence qui est un instrument fondamental pour une institution de micro finance.

6.1.2. La comptabilité

Le comptable a pour principale responsabilité de mettre à jour la comptabilité générale du siège, de la saisie à la production des états financiers, du traitement des salaires et de la gestion des cotisations auprès des organismes sociaux. Il a également en charge le contrôle du travail des comptables des antennes, de valider les transactions comptables des antennes avant la production de leurs états financiers. C'est lui qui établit les états financiers consolidés de l'agence et la production des ratios prudentiels et ceci sur une base mensuelle, trimestrielle et annuelle. Quant aux indicateurs de performances, ils seront produits sur une base trimestrielle par le Responsable Administratif et Financier.

Parallèlement aux états financiers classiques (format BCEAO), il sera fait un retraitement comme le recommande les meilleures pratiques dans le domaine sur une base trimestrielle

pour produire des états pouvant refléter une meilleure visibilité financière de l'institution. Ces états sont ceux conçus et préconisés par le CGAP (the Consultative Group to Assist the Poor) qui est un organisme faisant des recherches et des publications sur les meilleures pratiques de la micro finance dans le monde. Ces états permettront à l'institution de publier ses données financières et de se comparer aux autres structures du secteur.

Le budget de l'agence est établi et suivi par le Responsable Administratif et Financier qui propose le plan de financement annuel après expression des besoins des antennes, ce budget est validé par la Direction et soumis à l'Assemblée des Actionnaires. Après approbation du plan d'investissement, le comptable exécute et suit le budget sous la supervision du Responsable Administratif et Financier.

6.2 ORGANISATION AU NIVEAU DES ANTENNES

Au niveau des antennes, la fonction comptable est organisée autour de deux centres d'activités que sont la comptabilité et la caisse.

6.2.1. La comptabilité

La comptabilité au niveau des antennes est assurée par des comptables qui sont sous la supervision des Chef d'antenne, mais leur travail est contrôlé par le Comptable du Siège. Ils sont chargés de mettre à jour la comptabilité générale et de produire les états financiers et autres rapports nécessaires au suivi de la comptabilité, de la comptabilité des matières, du traitement des salaires et de la gestion des cotisations auprès des organismes sociaux. Ils travaillent étroitement avec les caissiers, la comptabilité auxiliaire concernant les remboursements et les dépôts d'épargne est générée par la saisie des caissiers après un rapprochement.

Les comptables sont chargés également de suivre les dépenses d'investissement et d'approvisionnement en fournitures des antennes qui sont centralisés au niveau du siège. Des comptes de liaison sont ouverts pour retracer les transactions inter-antennes ainsi que les transactions entre le siège et les antennes.

Les comptables travaillent étroitement également avec les chargés du portefeuille client (crédit et remboursement) pour sortir à la fin de chaque semaine la situation de l'antenne en terme de trésorerie et la planification de la semaine qui suit à transmettre au trésorier du siège pour exploitation.

La périodicité de production des rapports restera inchangée.

6.2.2. La caisse

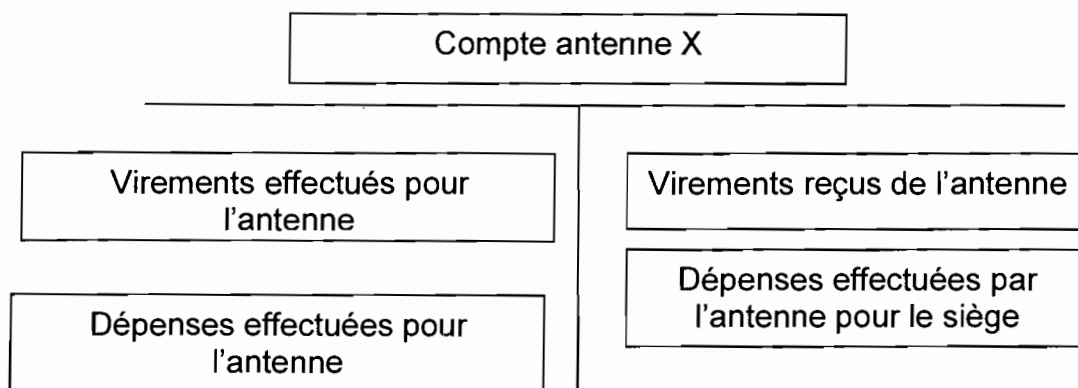
Les antennes sont dotées d'un service de caisse chargé de recevoir les remboursements et les dépôts d'épargne (le remboursement et l'épargne des clients individuels ainsi que le remboursement et l'épargne des bancs villageois). Selon le volume des clients d'une antenne, il est mis en place une ou plusieurs caisses. Une antenne qui dispose de plus d'une caisse a un caissier principal chargé de coordonner le travail des caissiers ;

Les caissiers sont chargés de faire les versements bancaires des fonds reçus selon les procédures de gestion de fonds en vigueur de l'institution et de transmettre les documents à la comptabilité qui fera un rapprochement avec les écritures de la comptabilité auxiliaire générées par le système informatique de gestion des caisses s'il en existe ou le listing des remboursements et épargnes.

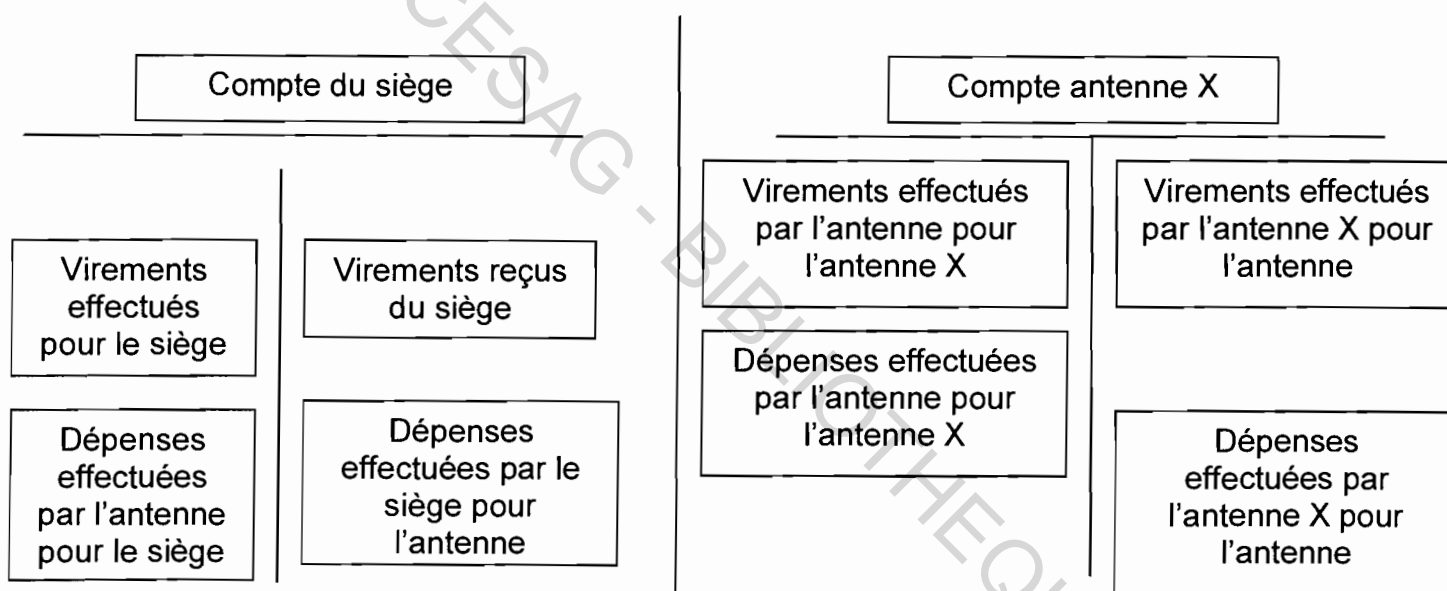
6.3 SCHEMA DES TRANSACTIONS INTER ANTENNES ET DU SIEGE AVEC LES ANTENNES

NB : il faut noter que le siège ouvre un compte pour chaque antenne et les antennes ouvrent un compte pour le siège et un compte pour chaque antenne.

6.3.1. Niveau Siège



6.3.2. Niveau Antenne



6.4 GESTION DES COMPTES BANCAIRES ET DES CAISSES

6.4.1. Gestion des comptes bancaires

Pour un bon suivi de ses transactions financières, CAURIE-MF ouvre plusieurs comptes bancaires :

Le siège ouvre deux (2) comptes bancaires : un compte de "Fonctionnement" et un compte "Exploitation".

Le compte "Fonctionnement" enregistre toutes les opérations relatives aux dépenses de fonctionnement et d'investissement du siège ainsi que les produits et revenus (intérêts,

commissions, pénalités de retard, produits de ventes de livrets et registres, produits exceptionnels, etc..) que les antennes lui envoient pour son fonctionnement. C'est ce compte également qui reçoit les subventions des bailleurs dans le cadre des accords de partenariat.

Le compte "Exploitation" reçoit le fonds de crédit excédentaire ainsi que les lignes de crédit reçu des bailleurs. Ce compte reçoit aussi l'épargne bloquée à long et moyen terme des membres de BV.

Les antennes quant à elles disposent chacune d'un compte bancaire "Fonctionnement" qui enregistrent l'ensemble de leurs opérations (fonds de crédit, revenus et épargne des membres). Ce compte est aussi approvisionné par les virements provenant du siège ou des autres antennes en fonction des besoins exprimés.

Le compte bancaire des antennes fait l'objet d'un suivi analytique par les comptables pour une meilleure maîtrise des différents fonds qui y sont logés.

Pour les opérations de transfert de fonds, il existe plusieurs possibilités :

- Emission de chèques,
- Virements intra-bancaires ou inter-bancaires,
- Disposition à payer.

6.4.2. Gestion des caisses

Au niveau du siège, on dispose d'une caisse "fonctionnement" pour faire face aux menues dépenses.

Au niveau des antennes, on dispose d'une caisse "fonctionnement" et de caisses "exploitation". La caisse "fonctionnement" à l'instar de la caisse "fonctionnement" du siège est chargée de faire face aux menues dépenses et les caisses "exploitation" sont chargées de recevoir les remboursements, les dépôts et retraits d'épargne.

➤ Approvisionnement des caisses :

La caisse « fonctionnement » est approvisionnée sur appel de fonds à un niveau conforme aux politiques et procédures en vigueur.

La caisse « exploitation » reçoit les remboursements et les dépôts des clients et en fonction des polices d'assurances souscrites pour ces caisses, les versements bancaires tiennent compte d'un solde qui puisse faire face aux retraits éventuels des clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

La micro finance, un outil efficace de la lutte contre la pauvreté, a réussi à se faire une place respectable dans le paysage financier au point de susciter la concurrence des banques classiques. Elle a connu un succès au courant de ces dix dernières années²⁴ avec la transformation des projets à volet micro crédit en des institutions, en effet ce sont les organismes de développement qui l'on initié comme stratégie de lutte contre la pauvreté. Mais ces organismes se sont rendus compte que le phénomène commençait à prendre de l'ampleur et qu'il fallait le rendre professionnel pour assurer la pérennité et la rentabilité. C'est ce que les responsables de CRS et ses partenaires ont compris à leur tour pour se lancer dans un processus de transformation institutionnelle.

Cependant l'organisation d'un projet de micro finance et celle d'une institution diffèrent ; la dernière, en plus de la mission sociale, doit assurer la pérennité, la rentabilité et l'efficacité afin de trouver une place dans le monde des finances.

Notre étude s'est ainsi intéressée à l'organisation comptable qui est un domaine important d'une institution de micro finance.

L'étude de l'organisation comptable du programme de micro finance de CRS qui doit être transformé en institution financière nous a révélé des limites auxquelles nous avons voulu proposer des solutions. Les limites que nous avons rencontrées portent sur :

- L'inexistence d'une organisation comptable au niveau du siège ;
- Une organisation comptable des antennes non préparée à la perspective de la collecte de l'épargne qui est une des stratégies de la future institution ;
- Des transactions entre les antennes et le siège, et inter antennes non clairement définies et ainsi mal transcrites.

Pour mener notre étude, nous avons visité des institutions financières (ACEP et PAMECAS) qui sont des modèles de réussite dans ce domaine et nous nous sommes inspirés de leur organisation. Nous avons aussi étudié les recommandations faites par des institutions menant

²⁴ http://www.espace-economique-francophone.com/syntheses/S_CdiMfcqvflcndc.htm accès le 11 août 05
document Côte d'Ivoire : Création du Comité national de la micro-finance

des études dans le secteur comme le CGAP, nous nous sommes basés également sur notre expérience et nos enseignements.

Le modèle que nous avons proposé tient compte du fait que CAURIE-MF n'a pas le même statut juridique que les institutions visitées qui sont des mutuels donc ayant des sociétaires et non des clients comme CAURIE-MF en tant que SARL.

Notre étude n'a pas la prétention de donner la solution miracle pour une organisation du système de comptabilité générale d'une institution mais juste contribuer à une réflexion sur une organisation à mettre en place pour donner à la structure en création une chance de devenir une institution qui sera parmi celles qui ont réussi leur transformation institutionnelle.

Le document que nous avons produit porte uniquement sur la comptabilité générale, il serait intéressant de voir la partie financière de l'organisation de cette institution CAURIE-MF qui est aussi important pour une institution de micro finance.

ANNEXES

ANNEXES I : ORGANIGRAMME CRS

ANNEXES II : ORGANIGRAMME PROGRAMME DE MICRO FINANCE DE CRS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE :

BELLANTE Bernard (1993), Comptabilité et finance, Collection Découvrir l'entreprise, J. Brémont, 2e édition.

DALLOZ (1972), Gestion de l'entreprise et comptabilité, 6^e édition, Paris.

Code de commerce, section I relative aux obligations applicables à tous les commerçants, art. 8 et 16

Dictionnaire Larousse : définition de la comptabilité

Guide d'application du SYSCOA, -Recueil des instructions relatives à la comptabilisation et à l'évaluation des opérations bancaires, - Code CIMA, - Instructions relatives à l'application de la réglementation régissant les structures de financement décentralisées

OHADA : Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises, adopté le 22 février 2000

Plan comptable général français 1999 Art. 120-1

REVUES, ARTICLES ET AUTRES DOCUMENTS :

GENSSE P., Comptabilité informatisée, Economica, Encyclopédie de Gestion,

JOANNIS Marie, Micro finance, l'avenir des

pauvres, <http://www.rfi.fr/fichiers/MFI/EconomieDeveloppement/1195.asp> accès le 17 juillet 2004,

LEDGERWOOD J. et MALONEY K., Accounting – Lesson 1,

<http://www.ruralfinance.org/servlet> accès le 6 mai 2008

Aide mémoire Principe fondamentaux de la comptabilité des IMF,

<http://www.capaf.org/pages/Comptabilite.html> accès le 31 oct. 05

Banque de données sur les SFD 1996-1997 / Sénégal

Côte d'Ivoire : Création du Comité national de la micro-finance,

http://www.espace-economique-francophone.com/syntheses/S_CdiMfcqvflcndc.htm accès le 11 août 05

Document de processus d'élaboration du projet de politique sectorielle de micro finance au Sénégal

Fiche de bonnes pratiques de la fonction comptable et financière externalisée,

www.lyon.cci.fr accès le 29 décembre 2004

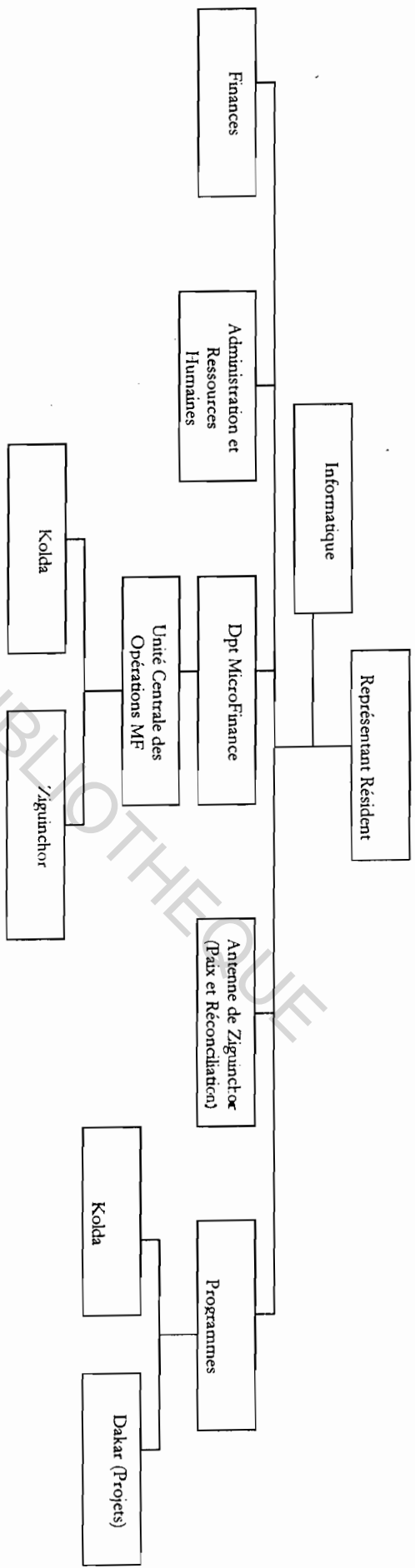
Indicateurs de performance décembre 2004 /CRS

Plan de développement Caurie-MF 2005-2009

Statistique décembre 2004, <http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/French.htm> accès le 11 août 2005

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Organigramme (1/1)
Document MPA-ORGA-1



CESAG - BIBLIOTHEQUE