

**Institut Supérieur de Comptabilité
ISC**

MAITRISE PROFESSIONNALISEE DES TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES

MPTCF

2^{ème} promotion (2002 – 2004)

Mémoire de fin de formation

**Evaluation de la performance du système
d'information comptable du Crédit Mutuel du
Sénégal (CMS)**



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Rédigé et présenté par **Mme DJOUMASSI née Aminata Valérie Bakayoko**
Novembre 2005

Sous la direction de :

M. Segal Balde, Directeur de l'IBF, CESAG

M. Mamadou NDIAYE, Service Credit, Agence Principale BCEAO-Dakar

M. Mamadou SOW, Directeur Administratif et Financier, CMS

REMERCIEMENTS

A l'issue de cette formation, nos remerciements et notre reconnaissance vont en premier lieu au Seigneur des mondes qui a su nous donner les capacités physiques et intellectuelles indispensables.

Nous remercions ensuite notre époux pour sa compréhension et son amour, notre fille pour sa patience et son courage.

Nous présentons nos sincères remerciements et notre profonde gratitude d'abord aux agents du Service Crédit de l'Agence Principale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) à Dakar, ensuite à la Direction Générale du Crédit Mutuel du Sénégal pour nous avoir permis en si peu de temps d'intégrer leur structure afin de la critiquer pour un meilleur devenir.

Nous ne saurions terminer sans faire référence au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et à ses enseignants, principalement ceux qui sont intervenus dans notre formation académique.

Une pensée particulière à messieurs Moussa YAZI et Séga BALDE pour leur aide précieuse dans la rédaction de ce mémoire.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

1. ACDI : Agence Canadienne de Développement International
2. AFD : Agence Française de Développement
3. AISFD/CI : Association Interprofessionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire
4. BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
5. BMG : Budget et Moyens Généraux
6. CA : Conseil d'Administration
7. CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
8. CGAP : Consultative Group to Assist the Poorest
9. CICM : Centre International du Crédit Mutuel
10. CMS : Crédit Mutuel du Sénégal
11. CNACC : Commission Nationale d'Attribution des Côtes de Crédit
12. DAF : Direction Administration et Finances
13. DDMC : Direction Développement Marketing Communication
14. DID : Développement International Desjardins
15. DRH : Direction des Ressources Humaines
16. DSFD : Direction des Systèmes Financiers Décentralisés
17. DSI : Direction des Systèmes d'Information
18. FCCMS : Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal
19. IASC : International Accounting Standard Committee
20. IMF : Institution de Micro Finance
21. MRDM : Mission pour la Réglementation et le Développement de la Micro finance
22. NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
23. OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
24. PARMEC : Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
25. PME-PMI : Petites et Moyennes Entreprises et Industries
26. SFD : Système Financier Décentralisé
27. SIC : Système d'Information Comptable
28. SIG : Système d'Information de Gestion
29. SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain
30. UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

A/ Liste des tableaux

Titres	Pages
1. Concepts clés liés à la comptabilité des IMF.....	29
2. La variable dépendante.....	35
3. Les variables indépendantes.....	36
4. Le cadre comptable : situation patrimoniale.....	65
5. Le cadre comptable : comptes de gestion.....	66

B/ Listes des figures

1. L'organisation comptable.....	15
2. Le modèle d'analyse.....	34
3. Organigramme institutionnel de la FCCMS.....	46
4. Organigramme de la Direction Générale.....	48
5. Proposition d'organigramme.....	63

TABLE DES MATIERES

<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>i</i>
<i>LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	<i>ii</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</i>	<i>iii</i>
<i>INTRODUCTION GENERALE</i>	<i>4</i>
Problématique.....	6
Objectifs de l'étude.....	8
Délimitation du champ de l'étude.....	8
Intérêt de l'étude.....	8
Démarche de l'étude.....	9
Plan de l'étude.....	10
<i>Première partie : Définition des principaux concepts et modèle d'analyse</i>	<i>11</i>
Chapitre 1 : Définition des principaux concepts et microfinance africaine.....	12
Section 1 : Définition des principaux concepts.....	12
1-1 Le système d'information.....	12
1-2 L'organisation comptable.....	15
1-3 La comptabilité.....	16
1-4 La performance du système d'information comptable.....	17
Section 2 : Micro finance africaine et information financière.....	20
2-1 Typologie coopérative en micro finance africaine.....	20
2-1-1 Définition des Systèmes de Financement Décentralisés.....	20
2-1-2 Importance des SFD en Afrique.....	21
2-1-3 Environnement légal et réglementaire.....	21
2-1-3-1 Le cadre juridique.....	21
2-1-3-2 La réglementation.....	23
2-2 L'information financière.....	24
2-2-1 Le contrôle interne.....	25
2-2-1-1 Objectifs de la direction.....	25
2-2-1-2 Les paliers de contrôle.....	25
2-2-1-3 Rôle des intervenants.....	26
2-2-1-4 Eléments fondamentaux du contrôle interne.....	27
2-2-1-5 Conditions de succès.....	27

2-2-2 Principes comptables généralement admis en micro finance	27
2-2-2-1 La comptabilité en partie double	28
2-2-2-2 Le principe de prudence	28
2-2-2-3 Le principe de spécialisation des exercices.....	29
2-2-2-4 Le principe d'importance relative.....	29
2-2-2-5 Le principe de rattachement.....	29
2-2-2-6Trois concepts clés liés à la comptabilité des IMF	29
2-2-3 Le plan comptable	30
2-2-4 Les livres comptables obligatoires	30
2-2-4-1 Le journal	30
2-2-4-2 Le grand-livre.....	31
2-2-4-3 La balance	31
2-3 Cas spécifique d'une comptabilité informatisée	32
Chapitre 2 : Modèle d'analyse	33
Section 1 : Elaboration du modèle.....	34
1-1 Modèle d'analyse.....	34
1-2 Opérationnalisation des variables	35
1-3 Les hypothèses de recherche	37
1-4 Les variables du modèle	37
1-4-1 La variable dépendante	37
1-4-2 Les variables indépendantes	38
Section 2 : Analyse des variables du modèle.....	38
2-1 Analyse de la variable dépendante.....	38
2-1-1 Le respect des délais.....	38
2-1-2 Des états financiers de qualité	39
2-1-2-1 La valeur probante de la comptabilité	39
2-1-2-2 Le caractère de régularité et de sincérité des comptes	39
2-1-3 Des états financiers à moindre coût	40
2-2 Analyse des variables indépendantes.....	41
2-2-1 L'organisation.....	41
2-2-1-1 L'organisation administrative et comptable.....	42
2-2-1-2 L'organisation juridique.....	42
2-2-2 Les ressources humaines.....	42
2-2-3 La technologie	43

<i>Deuxième partie : Evaluation de la performance du SIC du CMS, analyse et recommandations.....</i>	<i>44</i>
Chapitre 1 : Contexte de l'étude	45
Section 1 : Présentation du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS).....	45
1-1 Organisation technique et institutionnelle.....	45
1-2 Offres de services et chiffres clés	48
Chapitre 2 : Présentation, analyse des résultats et recommandations.....	49
Section 1 : Présentation du système d'information comptable du CMS et analyse	49
1-1 Présentation de la performance du système d'information comptable du CMS....	49
1-1-1 La qualité.....	49
1-1-2 Les délais.....	51
1-1-3 Le coût.....	51
1-2 Analyse de la performance du système d'information comptable du CMS.....	52
1-2-1 L'organisation.....	52
1-2-2 Les ressources humaines.....	58
1-2-3 Les technologies.....	59
Section 2 : Les recommandations	62
2-1 L'organisation	62
2-1-1 L'organisation administrative.....	62
2-1-2 L'organisation comptable	63
2-1-2-1 Le contrôle de gestion	63
2-1-2-2 Le plan des comptes de l'institution.....	64
2-1-2-3 Le manuel de procédures.....	67
2-1-2-4 Les enregistrements	67
2-2 Corrections à apporter aux états financiers de l'exercice 2003	67
2-2-1 Les ratios prudentiels	68
2-3 Les ressources humaines	68
2-4 La technologie.....	69
2-4-1 Le matériel informatique.....	69
2-4-2 Les logiciels.....	70
<i>CONCLUSION GENERALE.....</i>	<i>71</i>
<i>ANNEXES.....</i>	<i>73</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE.....</i>	<i>74</i>

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Créer des banques pour les pauvres, gérées par les pauvres, propriété des pauvres : certains y ont songé à toutes les époques notamment les précurseurs socialistes au début du XIXe siècle. En sortirent de multiples formes d'institutions financières spécialisées dans le monde agricole ou mutualiste. Mais vis à vis des plus pauvres, rien ne marche. Les banques ne parviennent pas à les "rentabiliser". Elles arrivent tout juste à capter les épaisses subventions que les Etats de toute la planète distribuent pour telle ou telle catégorie, en général rurale.

Par conséquent, la moitié de la population mondiale n'a pas accès aux services bancaires. Ainsi, le professeur d'économie bangladais Mohammed Yunus décide de créer la Grameen Bank en 1974. Une foison d'autres Institutions de Micro Finance (IMF) naissent, l'idée se développe, se diversifie et s'exporte dans une quarantaine de pays. "Environ 60 millions de personnes dans le monde (dont 95% de femmes, plus sérieuses en matière d'argent) bénéficieraient de micro crédits (Le monde, Eric Le Boucher).

Sous le terme de micro finance sont regroupées des activités de micro crédit, mais aussi de micro épargne et de micro assurance. "Leur principe consiste à financer de petits entrepreneurs, ruraux ou urbains, exclus des systèmes bancaires traditionnels, faute d'un volume d'activité suffisant ou de garantie de solvabilité" (T. Leperlier et G. Chauvière Le Drian, 2004).

Le Docteur Denis Bruno KOFFI (2002, 9), définit la micro finance comme « étant l'ensemble des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) et autonomes, qui s'inscrit dans une dimension microéconomique locale, à l'échelle du village ou de la région et reposant sur la promotion de services financiers de proximité et la confiance mutuelle ». Cela signifie donc que la micro finance exclut à priori le secteur bancaire classique, le plus important en volume d'épargne et de crédit, implanté presque exclusivement dans la capitale et/ou dans les grandes villes.

En d'autres termes, la micro finance est le fait de structures de proximité qui dispensent des services financiers de faible montant -moins de 1000 \$ US- (Marchés tropicaux et méditerranéen), (1999, 2) et à court moyen terme destinés à des urbains ou à des ruraux exclus du système bancaire classique.

Elle doit donc intervenir pour un développement humain durable qui vise la création d'un cadre de vie offrant les meilleures opportunités d'épanouissement et de développement individuel et collectif au sein d'une société de paix et de justice.

Le coût bancaire d'un prêt est le même quelque soit le montant du prêt. D'où une profession qui attire des milliers d'ONG au bon cœur mais dont peu savent perdurer. "Seules survivent les institutions dotées d'une solide gestion. La générosité ne suffit pas", dit Pierre Jacquet, de l'Agence Française de Développement. Sur les 7000 institutions recensées, 1% y parviendrait et saurait grandir sans avoir besoin de subventions permanentes, selon Elizabeth Littlefield, directrice du CGAP¹ (Consultative Group to Assist the Poorest) et expert à la Banque Mondiale. Une vingtaine de ces institutions seulement atteignent un stade d'efficacité professionnel.

L'essor et le poids des IMF en Afrique de l'ouest découlent essentiellement de la restructuration du système bancaire de l'Union. Cela s'est traduit au début des années 1990 par la fermeture des établissements de crédit spécialisés ainsi que de la plupart des banques de développement. La disparition de ces institutions a induit une réduction de l'offre de services financiers, en particulier en faveur des populations rurales, de certaines catégories d'opérateurs économiques et des artisans en milieu urbain et périurbain.

Face à cette situation, les Autorités Monétaires ont donné mandat à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), Institut d'Emission commun aux huit Etats qui constituent l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)², d'œuvrer à l'émergence et à l'essor d'institutions alternatives de financement exerçant en conformité avec les textes régissant le secteur financier dans l'UEMOA. Dans le cadre de ce mandat, la Banque Centrale, en collaboration avec les Etats et grâce au concours de certains partenaires au développement³, a instauré une loi-cadre appelée Loi-PARMEC (Projet d'appui à la réglementation des mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit).

¹ La Banque Mondiale a créé le Consultative Group to Assist the Poorest pour soutenir la micro finance.

² L'UEMOA regroupe huit Etats de l'Afrique de l'ouest qui sont le Bénin, le Burkina faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

³ Il s'agit notamment de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) et de Développement International Desjardins (DID).

Son but est de sécuriser les opérations par l'instauration de règles prudentielles propres à prévenir des abus pour préserver la viabilité des institutions, de protéger les déposants pour accroître la crédibilité des institutions mutualistes et enfin renforcer la capacité et l'autonomie financière de ces institutions par leur recouplement en réseau.

La loi a pris effet en janvier 1997 et complète la loi bancaire. Elle concerne les coopératives d'épargne et de crédit et les institutions mutualistes, tout comme leurs unions, fédérations ou confédérations exerçant au sein de l'Union monétaire dès lors qu'elles constituent "un groupement de personnes doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelles et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit" (Réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, 1998, article 2).

Problématique

Sous l'égide de la réglementation et en raison de l'acuité des besoins, le secteur de la finance décentralisée a connu une forte expansion dans l'Union. Ainsi, entre 1993, date d'adoption du cadre juridique, et 2002, l'offre des IMF s'est accrue avec l'augmentation du nombre d'institutions qui est passé de 107 à plus de 500 régulièrement enregistrées par les autorités monétaires (BCEAO, Etat de la finance décentralisée dans l'UEMOA, 2004).

Ces IMF exercent leurs activités d'intermédiation financière par le biais de plus de 3000 points de service implantés aussi bien en milieu urbain que rural. A fin décembre 2002, le nombre de personnes ayant accès aux services financiers de proximité est estimé à près de 5 millions sur les 75 millions que compte la sous région. Les ressources collectées et les crédits octroyés sont respectivement passés de 12 milliards et 17 milliards de FCFA en 1993 à 173 milliards et 159 milliards de FCFA en 2002.

Au cours de cette même période, les dépôts et les crédits des IMF ont été multipliés par 10. En terme de création d'emplois, les données disponibles à fin décembre 2001 évaluent à 7700 le nombre de personnes exerçant des fonctions rémunérées au sein des IMF (BCEAO, 2004).

Toutefois, en dépit de ces résultats encourageants qui reflètent, entre autres, une confiance accrue des populations à ces nouveaux acteurs du paysage financier, et malgré l'existence de la réglementation, cette progression s'accompagne de dysfonctionnements. Certaines attentes face à la réglementation ne seraient-elles pas parfois démesurées ?

En effet, la réglementation et la supervision du secteur de la micro finance impliquent un coût tant au niveau des autorités de tutelle qu'au niveau des institutions elles-mêmes. Du point de vue des autorités de tutelle, ce coût s'avère plus élevé pour des IMF que pour des banques commerciales classiques en raison de la spécificité même de la micro finance. La base des actifs des IMF (encours de crédits) est plus faible mais le nombre de comptes (clients) plus élevé. Le niveau de décentralisation est plus fort et la vérification de la qualité du portefeuille beaucoup plus compliquée et exigeante en terme de travail (difficulté à vérifier la solvabilité de petits emprunteurs travaillant dans l'informel, à vérifier la solidité des garanties...). Ce coût de supervision pour les autorités de tutelle est estimé à 1% des actifs d'une banque contre 1 à 5% dans le cas d'une IMF décentralisée (Robert Christen et Richard Rosenberg, *The rush to regulate*).

Pour l'IMF, le coût de la mise en conformité vis à vis de la loi, est plus élevé également, notamment par rapport à la production d'informations.

Dans ce contexte, les activités de la Mission pour la Réglementation et le Développement de la Micro finance⁴ (MRDM), ont principalement porté sur des appuis à l'application de la réglementation. D'où la question de la production d'une information fiable.

En effet, au titre de la surveillance du secteur, la MRDM a participé à des missions conjointes d'inspection (BCEAO, Ministère des finances) dans la plupart des Etats de l'Union. Il en ressort la nécessité de procéder à l'élaboration d'un système d'information de gestion (SIG) performant se fondant sur une information de qualité sur le fonctionnement du secteur. Ce SIG serait capable de générer une information financière fiable et disponible dans des délais rapprochés.

Or la plupart des IMF sont incapables de produire, sous la forme requise et dans les délais prescrits par la réglementation, les données nécessaires pour un suivi efficient du

⁴ La MRDM est devenue depuis février 2003 Direction des Systèmes Financiers Décentralisés (DSFD), par décision n° 018-02-03 du 11 février 2003 de Monsieur le Gouverneur de la BCEAO

secteur. Pourquoi cela ? Ces insuffisances seraient-elles dues aux défaillances au niveau du système Direction Administrative et Financière d'information de gestion ?

Malgré les exigences de la loi-PARMEC, des difficultés subsistent. D'une institution à l'autre, le niveau de respect des règles est variable. La MRDM a organisé plusieurs rencontres pour vulgariser la réglementation. Les difficultés Direction Administrative et Financière d'application résultent surtout des coûts générés pour avoir une bonne organisation.

En effet, les exigences de la réglementation imposent aux IMF de revoir leur fonctionnement par l'automatisation de la structure avec l'acquisition de nouveaux matériels, la formation des agents aux nouvelles technologies, le recrutement d'agents plus qualifiés...

Nous avons donc choisi d'évaluer la performance du système d'information comptable du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS).

Objectifs de l'étude

L'objectif poursuivi est d'évaluer la performance du système d'information comptable du CMS, tant au niveau des ressources humaines, des règles et procédures en place, qu'au niveau de la technologie utilisée.

Délimitation du champ de l'étude

Notre étude porte sur l'évaluation de la performance du Système d'Information Comptable du Crédit Mutuel du Sénégal.

Intérêt de l'étude

Eu égard à l'obligation pour toute IMF de produire désormais des informations comptables donnant du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'institution une "image fidèle", une présentation loyale et claire, le respect des instructions de la BCEAO relatives à l'application de la loi-PARMEC s'impose. Notre étude contribuera donc :

- Pour l'institution à :
 - renforcer son organisation pour répondre aux exigences des structures de suivi (BCEAO, Commission Bancaire de l'UEMOA, Structures Ministérielles de Suivi, autres) et aux attentes des partenaires et utilisateurs de l'information comptable ;
 - donner une situation patrimoniale sincère et fidèle ;
 - constituer un moyen de formation : le respect des recommandations permettra au comptable présent et aux nouveaux agents recrutés de se familiariser rapidement avec l'organisation comptable pour mieux assurer leurs responsabilités ;
 - constituer un moyen de communication par la mise en place de procédures écrites permettant ainsi à chaque service d'agir harmonieusement et efficacement selon les normes et codes communs ;
 - permettre enfin à la Direction de prendre des décisions justes, basées sur des informations comptables fiables et fidèles.
- Pour le CESAG à : enrichir sa base de données et contribuer ainsi à l'amélioration de l'outil didactique dans le domaine de la micro finance.
- Pour nous même à : mettre en application les outils de gestion appris pendant ces deux années de formation au CESAG dans le but de mieux orienter notre carrière dans le domaine de la micro finance.

Démarche de l'étude

Nous avons procédé à une revue de littérature sur les systèmes de comptabilité des IMF en général et plus particulièrement sur la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit dans l'UEMOA.

Ensuite, au bout d'un séjour d'un mois au sein du CMS, nous avons pu nous rendre compte des difficultés sur le terrain à travers des entretiens avec les travailleurs et l'observation de leurs tâches.

Enfin, la consultation des états financiers et notre implication dans les travaux comptables quotidiens nous ont édifié sur l'acuité de la situation.

Plan de l'étude

En plus de l'introduction générale, notre étude est articulée autour de deux grands axes comprenant deux chapitres chacun.

La première partie traite du cadre théorique et du modèle d'analyse, la seconde partie du contexte de cette étude, de la présentation et de l'analyse des résultats obtenus.

En guise de conclusion, nous jetterons un regard prospectif afin que cette institution, au delà des difficultés actuelles, prenne en compte d'autres éléments susceptibles de renforcer son système d'information comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
DEFINITION DES PRINCIPAUX
CONCEPTS ET MODELE D'ANALYSE

PREMIERE PARTIE : DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS ET MODELE D'ANALYSE

Avant d'aborder le côté pratique de notre travail, nous allons donner aux lecteurs quelques réflexions faites par certains auteurs sur notre sujet en faisant une définition des principaux concepts contenus dans notre thème d'étude.

Nous ferons ensuite le point de la micro finance africaine avant de présenter notre modèle d'analyse duquel nous tirerons les hypothèses de recherche dont nous analyserons les variables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS ET MICROFINANCE AFRICAINE

Ce chapitre donne d'abord une définition des principaux termes de notre thème afin d'en permettre une meilleure compréhension et enfin des généralités concernant le système d'information comptable des systèmes financiers décentralisés.

Section 1 : Définition des principaux concepts

Qu'est-ce qu'un système d'information ? Quel rôle joue-t-il dans une organisation et est-il possible de l'évaluer pour en connaître sa performance ?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cette section.

1-1 Le système d'information

Il existe plusieurs définitions du système d'information (SI). La plupart mettent l'accent sur les composantes (matériel, personnel, logiciel, données, procédures) et les fonctionnalités (collection, traitement, stockage et diffusion).

Selon Modiène NDIAYE⁵ (Outils organisationnels et théories des organisations, 2004), l'information est un renseignement qui apporte une connaissance sur une personne, un événement ou une chose. Sa pertinence découle de son adaptation aux besoins de son utilisateur et est déterminée par son objectivité, sa précision, sa fiabilité et sa traçabilité. Une information est donc pertinente lorsqu'elle est parfaitement adaptée à la prise de décisions ou au critère d'analyse d'une personne intéressée. Par conséquent, la pertinence de l'information est nécessairement relative. Ainsi, l'information peut être détournée de la réalité en fonction des acteurs, des méthodes et techniques propres à l'entreprise. Il ressort de cette définition que la qualité de l'information dépend des acteurs, des méthodes et des techniques utilisées.

Selon le Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (CGAP, 1998), un SIG est "une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins".

⁵ Enseignant au CESAG

Les données brutes sont donc prises en compte dans le système pour en sortir plus raffinées, c'est à dire plus facilement accessibles aux utilisateurs.

Mais toujours selon le CGAP, ce concept est mal compris même des dirigeants d'entreprise qui ont tendance à le confondre avec un programme informatique et qui ne servirait qu'à effectuer des calculs. La confusion entre SI et système informatique est fréquente et dommageable. Il est vrai que l'informatique joue un rôle important, mais c'est seulement un outil au service d'un projet.

L'encyclopédie de la gestion (1999, 1180-1181) définit de façon générale, le SI comme le fait de réaliser une intégration plus étroite des sources d'information disponibles, afin de rendre cette information plus directement utilisable pour la prise de décision, tant dans la forme que dans le fond.

Comme l'a constaté le CGAP, l'encyclopédie précise qu'un SIG est aussi un concept abstrait et souvent perçu de façon très restrictive puisque beaucoup le confondent avec le concept de système informatique. De façon précise, est appelé SI le dispositif par lequel une entreprise (ou tout autre organisme) s'informe sur son fonctionnement et son évolution.

Pour R. REIX (2004, 3) un SI est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciels, personnels, données, procédures) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations sous forme de données, textes, images, sons... Cette définition permet de considérer qu'un système d'information est un ensemble finalisé construit à partir de plusieurs ressources susceptibles d'être défini à différents niveaux.

Ainsi, le mot système évoque un ensemble d'éléments liés entre eux et formant un tout organisé. Et trois éléments composent un SI :

- **les hommes** : font partie du système les acteurs à l'origine de l'information, qui les font circuler, les traitent et les utilisent ;
- **l'organisation** : il s'agit de la coordination du travail dans l'entreprise, des caractéristiques des tâches, des dispositifs de contrôle, des langages utilisés par les uns et les autres, de la culture d'entreprise, des règles et procédures de gestion, des circuits d'information, du degré de décentralisation et même de la taille de l'entreprise ;

- **les technologies** : elles sont de plus en plus nombreuses et diverses, elles servent à l'acquisition, la communication, le stockage et l'exploitation des informations tout en constituant une aide à la prise de décision.

Pour les responsables du Développement International Desjardins⁶ (DID), tout en étant un système de support à la décision, un SIG est un ensemble de procédés qui permettent à une institution de collecter des informations agrégées essentielles à une saine gestion, les compiler, les traiter, les diffuser et les utiliser, de façon plus ou moins centralisée et structurée.

Il ressort de toutes ces définitions qu'un SI est un ensemble cohérent, ouvert constitué d'éléments organiques œuvrant à produire et à consommer les informations. Le SI est donc composé par l'ensemble des moyens matériels, humains et organisationnels dont le but est de restituer aux différents membres de l'entreprise et à son environnement les informations sous une forme directement utilisable. Cela au moment opportun, afin de faciliter le bon fonctionnement opérationnel et la prise de décision aux différents réseaux.

Le système d'information comptable (SIC) est par conséquent le processus par lequel les données économiques sont recueillies, transformées en informations financières directement utilisables par les acteurs du système. Ainsi, le SIC correspond à un ensemble construit et intégré de ressources humaines et informatiques (ou non) accompagnant la recherche, la collecte, la mémorisation, la communication et l'utilisation d'informations au service de la fonction comptable.

Vue sous un angle managérial, la gestion du SI est une fonction de support comme la gestion du personnel ou le contrôle de gestion (M. H. Delmond, Y. Petit, J. M. Gautier, 2003, 112). L'objectif étant d'assurer au mieux le traitement de l'information, en fonction des demandes des responsables d'activité et des utilisateurs. En tant que fonction de support, le SI est influencé par l'environnement de l'entreprise, les caractères de celle-ci et les options stratégiques de ses dirigeants. Sa prise en œuvre exerce en retour des impacts sur l'organisation (coût, valeur ajoutée, processus).

⁶ Actes de l'atelier de perfectionnement : "Surveillance des systèmes de financement décentralisé(SFD)", Québec, du 09 au 20 septembre 2002, DID, MRDM-BCEAO

1-2 L'organisation comptable

L'organisation comptable est un enchaînement de tâches effectuées par un groupement humain qui coordonne ses activités pour les buts qu'il se fixe. Mais, elle caractérise surtout les diverses façons par lesquelles ce groupement agence ou structure les moyens dont il dispose pour parvenir à ses fins.

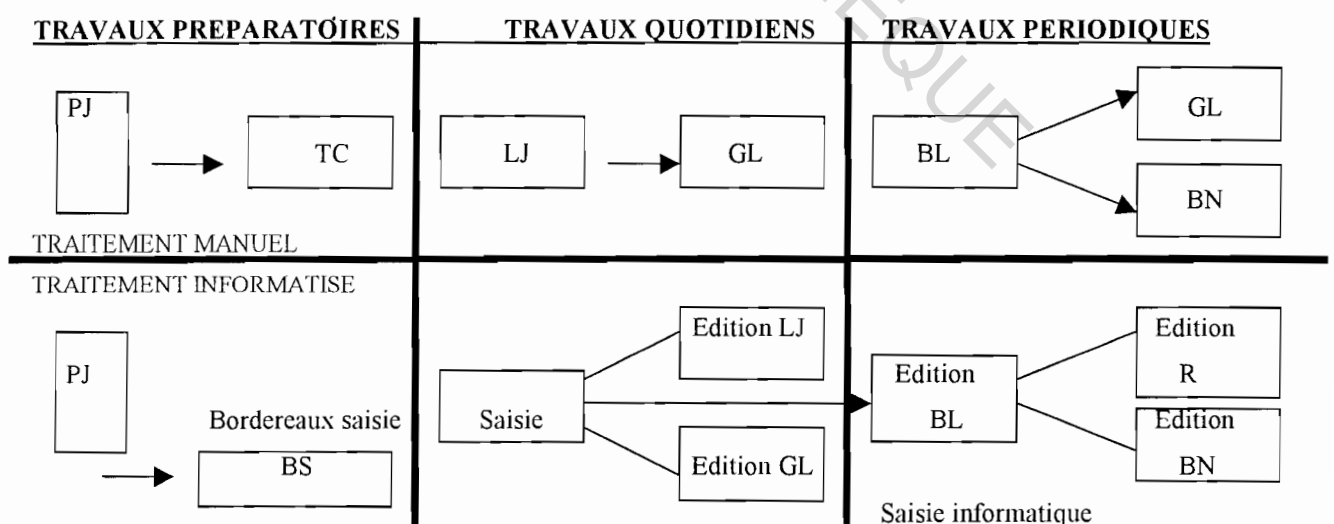
Pour les auteurs du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA, 1998), l'organisation comptable doit satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité, par la mise en place de procédures administratives et comptables.

Ces exigences permettent d'assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de preuve et d'information des tiers.

Pour ce faire, l'organisation comptable doit assurer :

- un enregistrement exhaustif au jour le jour et sans retard des informations de base ;
- le traitement en temps opportun des données enregistrées ;
- la mise à la disposition des utilisateurs des documents requis dans les délais légaux fixés pour leur délivrance.

Figure 1 : L'organisation comptable



source : <http://www.petitkar.com>

Lexique :

- PJ : Pièces justificatives
- TC : Ticket de codification ou ticket comptable
- GL : Grand livre avec l'ensemble des comptes
- * LJ : Livre-journal
- * BL : Balance
- * BN : Bilan
- * R : Résultat

En résumé, il faut comprendre que l'organisation comptable est un système intégré qui doit veiller à ce que la comptabilité serve de témoin à la vie de l'entreprise.

1-3 La comptabilité

La comptabilité est un système d'organisation et de traitement de l'information qui permet l'établissement des états financiers de synthèse en conformité avec les dispositions du droit comptable. De ce fait, elle intègre l'historique des opérations d'une entreprise. A cet effet, elle recense, classe et synthétise les informations économiques qui circulent dans l'entreprise.

La comptabilité est un processus qui consiste à enregistrer, classer et résumer les événements économiques. Ainsi, elle permet de préparer les états financiers et fournit des informations qui permettent à la Direction de choisir les mesures à prendre pour orienter les activités de l'entreprise afin qu'elles soient cohérentes avec la mission et les objectifs du plan de développement.

Le droit comptable OHADA⁷ stipule que la comptabilité classe et enregistre toutes les opérations entraînant des mouvements de valeurs qui sont traitées avec des tiers ou qui sont contractées dans le cadre de sa gestion interne. Et elle fournit après des traitements appropriés des opérations, les redditions des comptes auxquelles elle est assujettie légalement ou de par ses statuts, ainsi que les informations nécessaires aux besoins des divers utilisateurs.

La comptabilité sert donc à informer l'extérieur, mais aussi, l'entreprise elle-même. La comptabilité est donc codifiée et repose sur des principes et règles (ou pratiques) universellement reconnus.

Après ces quelques définitions portant sur les concepts, nous allons nous appesantir sur l'information financière à travers les pratiques et principes comptables généralement admis pour une présentation fidèle et fiable.

⁷ Organisation en Afrique pour l'Harmonisation du Droit des Affaires

1-4 La performance du système d'information comptable

Au sens le plus large, le mot performance d'origine anglaise indique un résultat et un résultat chiffré. "Historiquement, il s'agit du résultat chiffré obtenu par un cheval de course, et par extension par un athlète à chacune de ses exhibitions en public" (Encyclopédie de l'Agora, 2005). Une caractéristique de la performance résulte de cette définition : son caractère mesurable

Cette caractéristique est sans doute la plus importante dans le monde sportif puisqu'un résultat enregistré sera qualifié de "performance" en fonction de la valeur enregistrée lors de cette mesure.

Dans le domaine technologique, la performance se définit également en terme de résultat mesurable puisqu'il s'agit du résultat optimal qu'une machine peut accomplir. Ainsi, le résultat qualifié de performance est non seulement chiffré mais se comprend comme optimal. Cette perception est en effet rapportée également au corps humain, dès lors que le résultat en question est mesurable et rapporté à un système de comparaison, le record ou le rendement (dans le monde du travail par exemple).

Aujourd'hui, comme l'indique le dictionnaire universel (1991, 894), la performance est un résultat optimal obtenu par un matériel. Ainsi, il est fréquemment utilisé comme synonyme d'exploit, de rendement d'une personne, d'un animal ou d'une machine.

La performance est donc un résultat particulièrement remarquable.

En gestion, la performance dépend d'une référence : l'objectif. Cette approche de la performance se réfère à la notion d'efficacité, c'est à dire, la capacité à produire l'effet attendu. Sans objectif, il n'y a donc pas de performance.

En conséquence, la performance est à la fois résultat et capacité.

Pour certains auteurs (B. Doriath et C. Goujet, 2005), la performance ne se définit pas seulement en se référant à la notion d'efficacité, mais également en intégrant l'idée d'efficience. Cette dernière étant la capacité à atteindre les objectifs tout en minimisant les moyens ou les ressources nécessaires. Il est à noter que l'efficacité suppose une obligation de résultat alors que l'efficience suppose une obligation de moyen.

Pour maîtriser la complexité du SI, cet ensemble immatériel qui est la colonne vertébrale de l'entreprise, il faut pouvoir mesurer sa performance. Pour cela le responsable utilise des informations lui permettant de piloter son action ou d'en évaluer le résultat. Ce sont les indicateurs de performance. Ainsi, on pourra non seulement évaluer la performance de son système mais également se comparer à la concurrence.

Ces indicateurs constituent le référentiel à partir duquel le système sera apprécié par les utilisateurs.

Lors d'un exposé sur le contrôle de gestion (MPTCF, 2004), il est ressorti que pour bien mesurer la performance, il faut :

1. qu'elle soit clairement localisée, c'est à dire rattachée à une responsabilité afin d'éviter les situations de coresponsabilités qui compliquent, voire rendent impossible, l'analyse des résultats ;
2. définir un objectif sensé et raisonnable par rapport au passé, cohérent avec les moyens dont dispose le responsable, pertinent avec la stratégie déployée par l'entreprise et surtout qu'il soit précis ;
3. qu'elle soit mesurable de façon précise et à un coût raisonnable ;
4. séparer les fonctions pour éviter les erreurs et les fraudes.

Le système d'évaluation des performances repose principalement sur un découpage très fin de l'organisation en centres de responsabilité, dont un grand nombre sont érigés en centres de profit grâce à la mise en oeuvre d'un système élaboré de prix de cession internes. C'est notamment le cas des agences bancaires, dont la performance est principalement appréciée en termes de résultat comptable, même si peuvent être également pris en compte des indicateurs quantitatifs non comptables tels que "le nombre de clients, de comptes à ouvrir, de produits à placer ou d'argent à placer" (Lemaître, 1992-93, 18), voire des indicateurs qualitatifs comme les délais et le nombre d'anomalies.

L'évaluation des performances implique pour le responsable de surveiller et de contrôler les dépenses, mais également de s'interroger sur les politiques menées et leurs impacts.

En effet, le système de mesure de la performance est un système différencié qui utilise des critères multiples.

Ainsi pour les centres les plus autonomes, la performance est appréciée en termes de contribution, exprimée sous forme d'une marge sur coûts contrôlables. Pour les autres, elle est appréciée simultanément en termes de développement du chiffre d'affaires et de maîtrise des coûts. Si le budget constitue un référentiel possible, la progression d'une période sur l'autre et la comparaison des unités de même nature jouent un rôle non moins déterminant. Le paiement de primes -individuelles et collectives- vient le plus souvent sanctionner la performance quantifiable.

L'évaluation des éléments qualitatifs (qualité de l'accueil, adéquation de l'assortiment aux besoins des clients...) repose plus sur l'appréciation subjective du supérieur hiérarchique que sur un système formalisé de mesures. Le rythme de progression dans la carrière constitue la principale sanction des performances qualitatives.

En plus des notions d'économie, d'efficience et d'efficacité, traditionnelles en contrôle de gestion, "l'évaluateur doit formuler un avis sur la valeur même des objectifs et donc des choix politiques pris" (Dupuis, 1995, 10-11).

La banque étant une activité de services, la performance n'est jamais pleinement quantifiable (Ouchi, 1977). L'appréciation subjective de cette performance, par des cadres disposant d'un bon niveau d'information, devrait compléter les mesures quantitatives. C'est ici une application de la loi de la variété requise: un système aussi complexe que celui de la relation entre une banque et son client ne peut être maîtrisé que par un système également complexe.

Mais cette subjectivité ne doit pas être confondue avec le subjectivisme ou l'arbitraire. Au contraire du recours à des critères "objectifs", elle implique une prise de responsabilité de la part de celui qui formule l'appréciation. Et comme l'a dit R. N. Anthony (1993, 35), "le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies".

L'évaluation de la performance permet donc au dirigeant de mieux gérer et contrôler son organisation.

Après avoir ainsi défini la performance du SI, nous allons passer à la définition de l'organisation comptable.

Section 2 : Micro finance africaine et information financière

Il s'agit ici de donner des indications sur les systèmes financiers décentralisés afin de permettre aux lecteurs de mieux les appréhender. Pour cela, nous donnerons quelques définitions sur les SFD et des informations sur la loi les réglementant ainsi que sur leur système de comptabilité.

2-1 Typologie coopérative en micro finance africaine

Les institutions de micro finance constituent ce que l'on appelle désormais "Systèmes financiers décentralisés" (SFD) ou "secteurs financiers intermédiaires".

2-1-1 Définition des Systèmes de Financement Décentralisés

Les SFD ont été favorisés ces dernières années par les mutations successives survenues dans l'environnement économique monétaire et financier des pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) depuis janvier 1994, notamment les deux événements que sont :

- l'ajustement monétaire, illustré par le changement de parité du FCFA à l'égard du FF (dévaluation du FCFA) et,
- la signature du Traité instituant l' UEMOA.

Les SFD regroupent actuellement une variété d'expériences d'épargne et/ou de crédit, diverses de par la taille, le degré de structuration, la philosophie, les objectifs, les moyens techniques, financiers et humains, mis en œuvre par l'Etat et/ou les partenaires extérieurs, en vue d'assurer le développement économique et social durable local ainsi que l'amélioration des conditions de vie des plus démunis.

Ils regroupent essentiellement trois types de structures (BCEAO, 2001):

- 1) les institutions ou coopératives d'épargne et de crédit basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit (modèle de la caisse Populaire Desjardins du Québec) ;
- 2) les organisations ayant comme activité unique ou principale la distribution du crédit privilégiant le crédit direct, sans le lier obligatoirement à la constitution préalable d'une épargne (modèle de la Grameen Bank du Bangladesh) ;

3) les organisations à volet crédit (projets, ONG, autres), où l'octroi du crédit est une activité accessoire à un projet principal.

Au terme de la loi les réglementant et en vigueur dans les pays de l' UEMOA, les SFD classés de la première catégorie représentent 95% (BCEAO, 2001) de l'ensemble des SFD et sont représentés par les Mutuelles et les Coopératives d'Epargne et de Crédit.

Les autres expériences (épargne directe et projets à volet crédit) sont considérées comme des structures devant signer une convention avec les Ministères des Finances.

2-1-2 Importance des SFD en Afrique

L'importance des Systèmes Financiers Décentralisés s'impose aujourd'hui du fait du rôle indéniable de premier plan qu'ils jouent dans la lutte contre la pauvreté.

Les SFD ont pris un essor particulièrement important grâce aux initiatives endogènes, dans la quasi-totalité des pays d'Afrique de l'Ouest, des populations locales à se prendre financièrement en charge, initiatives développées et longtemps gérées à l'écart et dans l'indifférence des pouvoirs publics et de leurs partenaires au développement.

Aujourd'hui, les SFD sont devenus incontournables, tant pour les pouvoirs publics et leurs partenaires au développement que pour des Institutions Financières Internationales et sous-régionales de premier ordre, comme la Banque Mondiale et la BCEAO.

2-1-3 Environnement légal et réglementaire

Les conditions d'exercice des SFD sont définies par un dispositif légal et réglementaire adopté par l'ensemble des pays de l' UEMOA.

La loi-cadre définissant le cadre juridique réglementant les activités des SFD de la sous région, a été adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA lors de sa session tenue le 17 décembre 1993 à Dakar.

2-1-3-1 Le cadre juridique

Le cadre juridique (UMOA, 1999-2000) réglementant les activités d'intermédiation financière des SFD est défini par la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit : c'est la Loi-PARMEC.

Cette loi s'applique "aux institutions ou coopératives d'épargne et de crédit exerçant leurs activités sur le territoire de l'UEMOA, à leurs unions, fédérations ou confédérations" (article 3), qui doivent solliciter un agrément auprès du Ministère chargé des Finances.

Les groupements d'épargne et de crédit, à caractère coopératif ou mutualiste sont exclus du champ de la loi, mais peuvent solliciter leur reconnaissance auprès du Ministère chargé des Finances dans les conditions fixées par décret (article 4).

Tous les pays ont adopté cette loi et pris un décret d'application insérant ce nouveau dispositif dans leur ordre juridique interne.

La convention cadre adoptée le 03 juillet 1996 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA fixe les conditions d'exercice et les modalités de reconnaissance des structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit. Elle détermine également leurs règles de fonctionnement et les modalités de leur contrôle. La convention est signée pour une durée maximale de cinq ans renouvelable.

L'importance de l'information financière pour le suivi et le contrôle de la gestion des institutions financières décentralisées a amené la BCEAO à édicter, en mars 1998, des instructions relatives à la production de l'information financière par les SFD. En effet, l'article 62 de la loi fait obligation aux institutions (unions, fédérations, confédérations, organes financiers et institutions de base non affiliées à un réseau) de produire un rapport d'activités dans un délai de six (6) mois maximum après la clôture de l'exercice. Ce rapport comprend :

- les informations relatives aux activités de l'institution et
- les états financiers approuvés par l'Assemblée Générale.

Les instructions édictées par la BCEAO déterminent les normes selon lesquelles l'information financière doit être produite.

Avec la fin des périodes transitoires de deux ans accordées aux SFD du Bénin, de la Guinée Bissau et du Sénégal, l'année 2000 constitue le début de la pleine application du cadre juridique dans l'ensemble des Etats de l'UEMOA.

2-1-3-2 La réglementation

Le cadre juridique mis en place pour régir les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit comporte quatre instruments (BCEAO, Condensés de la réglementation, 1998), à savoir : la loi-cadre, son décret d'application, les statuts et le règlement intérieur.

a) La loi

Elle énonce les principes généraux, établit les grands axes et laisse le soin au décret de préciser les modalités d'application.

Les principaux modules de la loi-cadre portent essentiellement sur :

- son champ d'application ;
- l'organisation et le fonctionnement des institutions de base ;
- la constitution des réseaux ;
- la surveillance et le contrôle des institutions.

b) Le décret

Pour sa part, le décret s'appesantit sur les éléments suivants :

- la procédure de constitution ;
- les caractéristiques du capital social ;
- le mode de constitution, les pouvoirs et le fonctionnement des organes ainsi que leurs interrelations ;
- les procédures d'agrément, de reconnaissance ainsi que de retrait d'agrément et de reconnaissance ;
- les exceptions au régime de l'affiliation ;
- les règles et normes de gestion.

c) Les statuts

Ils portent principalement sur les éléments suivants :

- l'identification de l'institution : constitution, objet, lieu du siège social, dénomination, zone d'intervention, etc. ;

- les membres : la qualité de membre et les diverses situations des membres par rapport à l'institution ;
- le capital social, sa composition et ses caractéristiques ;
- les modalités de constitution et de fonctionnement des organes ; le statut et les responsabilités de leurs membres ;
- les règles de déontologie ;
- les modalités de contrôle et les règles de gestion financière ;
- les dispositions diverses ; règlement des différends, dissolution, liquidation, tenue de livres et registres, etc.

d) Le règlement intérieur

Le règlement intérieur vient de son côté expliciter et prolonger les statuts de l'institution, les compléter particulièrement en leurs éléments les plus ponctuels, les plus individuels et les plus sujets à modifications. C'est le cas des tarifs par exemple, des modalités d'accès aux services ou encore des pouvoirs et devoirs des principaux dirigeants.

Le règlement peut occuper une place importante par rapport aux statuts. De même les statuts peuvent compléter le règlement intérieur. Le règlement intérieur et les statuts ne contribuent pas moins à prolonger la loi et son décret d'application et à compléter ainsi le cadre juridique.

2-2 L'information financière

Une information financière fiable et de qualité est essentielle à l'exercice du métier bancaire. Le niveau de fiabilité de l'information financière est fonction de plusieurs facteurs dont :

- La qualité du contrôle interne ;
- L'application de principes et pratiques comptables généralement reconnus ;
- L'utilisation d'un plan comptable commun.

2-2-1 Le contrôle interne

Le contrôle interne représente la structure administrative de l'entreprise et tous les systèmes coordonnés que la direction met en place en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires.

2-2-1-1 Objectifs de la direction

Les objectifs poursuivis par la direction en mettant en place un contrôle interne efficace sont les suivants :

- s'acquitter des obligations imposées par la réglementation ;
- s'assurer de la rentabilité de l'institution ;
- prévenir et détecter les fraudes et erreurs ;
- protéger les biens de l'institution ;
- assurer la fiabilité des livres et documents comptables ;
- préparer une information financière fiable.

Il appartient à la direction d'assumer quotidiennement l'entière responsabilité quant au fonctionnement efficace du contrôle interne. Toutefois, le contrôle interne a ses limites et peut être rendu inopérant par la collusion entre deux personnes par exemples.

2-2-1-2 Les paliers de contrôle

Il existe trois paliers de contrôle.

a) Le contrôle opérationnel

Le contrôle opérationnel s'assure du respect des normes et procédures relatives à la réalisation des opérations de l'entreprise, afin de minimiser les risques d'erreurs et de fraudes. Le manuel de procédures en est l'instrument de référence, approuvé par le conseil d'administration, il guide les intervenants à tous les niveaux de l'organisation sur les pratiques et règles à respecter dans l'accomplissement de leurs tâches.

b) Le contrôle de supervision

Le contrôle de supervision s'effectue sous la responsabilité du gérant qui vérifie si le contrôle opérationnel a été correctement effectué et évalue la qualité du travail réalisé. Le gérant en est ultimement responsable quoiqu'il peut en déléguer l'exécution à condition de s'assurer qu'une telle délégation ne place pas l'employé en conflit d'intérêt.

c) Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, normalement exercé par le conseil de surveillance et le gérant, consiste à vérifier si les résultats découlant des opérations, des politiques et des systèmes sont conformes à la philosophie et au rôle que l'organisation s'est donnée.

2-2-1-3 Rôle des intervenants

Les employés contribuent directement à l'exécution des opérations. Ils exercent donc un contrôle de tout premier plan sur ces dernières. Ils doivent s'assurer que les opérations qu'ils effectuent suivent les normes et procédures en vigueur. Ainsi ils veilleront à ce que toutes les autorisations pré-requises à une opération soient obtenues avant de procéder à son exécution, les écritures comptables qu'ils ont effectuées soient exactes, les comptes dont ils ont la charge balancent et les pièces justificatives sont disponibles et bien classées.

Le gérant pour sa part s'assure que les contrôles de supervision sont effectués régulièrement et conformément aux normes. Par ailleurs, il doit vérifier si les systèmes, procédures, normes et politiques sont adéquats. Il peut s'il y a lieu proposer au conseil d'administration les modifications appropriées.

Le conseil d'administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'entreprise. Pour ce faire, il doit définir les politiques, pratiques administratives, normes, procédures et systèmes qui permettront de réaliser les objectifs fixés. Le gérant étant chargé de la mise en application, le conseil d'administration devra s'assurer que ce dernier remplit bien sa tâche et que les systèmes et procédures sont révisés périodiquement.

Le conseil de surveillance est chargé de la surveillance de la régularité des opérations et du contrôle de gestion. Il est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des

comptes, des livres et opérations de la caisse. Il a accès à toute pièce ou renseignement qu'il juge utile et peut s'adjoindre toute l'expertise requise. Il exerce aussi son contrôle sur le gérant, le comité de crédit ainsi que sur le conseil d'administration et rend compte de ses activités directement à l'assemblée générale.

2-2-1-4 Eléments fondamentaux du contrôle interne

Le contrôle interne comporte des interventions et actes en matière de :

- Prévention : l'objectif est d'empêcher ou de réduire le plus possible le risque d'erreurs ou de fraudes ;
- Détection : l'objectif est de déceler ou du moins augmenter les chances de découvrir les erreurs ou les fraudes.

2-2-1-5 Conditions de succès

Un contrôle interne efficace repose sur un environnement propice et sain. Les principaux facteurs sont :

- Une structure administrative basée sur la délégation et la coordination de responsabilités bien définies, qui respecte si possible la séparation des fonctions incompatibles ;
- Les mesures de contrôle entourant l'enregistrement des opérations ;
- La compétence et l'intégrité du personnel ;
- Les contrôles basés sur un système d'autorisation ;
- La limitation de l'accès aux biens ;
- La vérification de l'existence des biens figurant dans les livres ;
- La supervision des opérations et activités de l'institution par la direction.

2-2-2 Principes comptables généralement admis en micro finance

Dans toute société, les normes sont importantes. Elles permettent de mesurer, de comparer, de coordonner et de protéger. Elles s'appliquent à des domaines variés.

Les normes comptables jouent, elles aussi, un rôle important. Elles offrent aux utilisateurs d'états financiers une base de comparaison pour prendre des décisions éclairées. Les normes comptables protègent également les investisseurs, les actionnaires et le gouvernement en empêchant la Direction de fournir une information fautive ou incohérente.

Par conséquent, l'harmonisation des normes garantit l'uniformité et la fiabilité des états financiers. Toute comptabilité utilise un certain nombre de principes, postulats et conventions universellement admis et utilisés.

Selon le CGAP (Principes fondamentaux de la comptabilité des IMF), les principes comptables de base des institutions de micro finance sont :

2-2-2-1 La comptabilité en partie double

- Toute opération affecte au 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 d'actif.

Les postes de produits ou charges enregistrent les opérations "non stock" (ou de flux). Les opérations "non stock" commencent au début de l'exercice et finissent à la fin de l'exercice. En fin d'exercice le solde net des produits et des charges est pris comme profit ou perte finale. Ce résultat est ensuite transféré au bilan dans les fonds propres. Ainsi on s'assure que le bilan est équilibré.

2-2-2-2 Le principe de prudence

Prudence veut dire 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.

2-2-2-3 Le 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.

2-2-2-4 Le principe d'importance relative

Les comptes d'importances significatives doivent être présentés séparément dans les états financiers. Une information est considérée comme significative lorsque son omission est susceptible d'influencer les décisions économiques prises par les destinataires des états financiers.

2-2-2-5 Le 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.

2-2-2-6 Trois concepts clés liés à la comptabilité des IMF

Tableau n°1 : Concepts clés liés à la comptabilité des IMF

Comptabilité de caisse ou d'engagement		Comptabilisation des produits des intérêts		Comptabilisation des subventions et emprunts à taux subventionnés	
Caisse	Engagement	Caisse	Engagement	Subvention	Emprunt à taux subventionnés
Les produits ne sont pas enregistrés avant d'avoir été encaissés et les charges ne sont pas enregistrées avant qu'il y ait eu décaissement	Elle enregistre les opérations au moment où elles ont lieu, même s'il n'y a pas eu d'échange monétaire entre les parties. D'après la norme comptable IAS, les états financiers doivent être préparés suivant la comptabilité d'engagement. Cependant, il est également reconnu que certaines situations comme la recouvrabilité des créances douteuses requière l'application du principe de prudence.	Enregistrer les intérêts lorsque l'argent correspondant est encaissé. Il s'agit de la méthode la plus prudente – quand les intérêts sont payés avec chaque remboursement. Cependant, si les intérêts sont payés d'avance, il faut appliquer le principe de rattachement.	Enregistrer le produit des intérêts lorsqu'il est échu et non lorsque l'argent correspondant est perçu.	Ne pas les intégrer dans les produits d'exploitation ou dans le report à nouveau. Les enregistrer après le bénéfice ou la perte d'exploitation dans le compte de résultat. Les transférer au bilan comme dotation en fonds propres.	Prêts faits à l'IMF à des taux inférieurs au taux du marché. Les enregistrer séparément des prêts commerciaux de façon à voir la subvention.

Source : www.capaf.org

2-2-3 Le plan comptable

Le plan comptable représente l'ossature qui permet de classer les données comptables de façon ordonnée d'un exercice à l'autre. Pour les entreprises œuvrant dans le même secteur d'activités et lorsque ce secteur est réglementé, il est régulier de voir un plan comptable commun à tous.

Pour les IMF, les comptes sont classés en deux catégories :

- les comptes de situation patrimoniale allant de la classe 1 à la classe 5 ;
- les comptes de gestion allant de la classe 6 à la classe 7.

Les institutions peuvent, en fonction de leurs besoins, adapter le plan comptable en regroupant les comptes ou au contraire en les détaillant pour plus de clarté.

Sur la base du plan comptable, l'institution opère l'enregistrement et le traitement des opérations dans les livres comptables.

2-2-4 Les livres comptables obligatoires

La tenue des livres comptables n'est pas seulement une nécessité d'ordre technique, c'est aussi une obligation légale prescrite impérativement par la loi comptable.

Les principaux livres comptables sont :

2-2-4-1 Le journal

C'est un livre comptable sur lequel sont enregistrés opération par opération et jour par jour tous les mouvements affectant le patrimoine de l'entreprise.

Un formalisme particulier est imposé au comptable, car le journal peut être utilisé comme moyen de preuve :

- le journal doit être tenu sans blanc ni altération d'aucune sorte, il est interdit d'effacer ;
- le journal doit être coté (numérotation des pages et indication du nombre de pages) et paraphé (signature pour authentification) par le greffier du tribunal d'instance (exception faite pour les comptabilités informatisées).

Les erreurs doivent être corrigées par des écritures en négatif des éléments erronés : on passe l'écriture fautive avec un signe moins (-) pour l'annuler, puis on passe la bonne écriture. Cela pour ne pas gonfler les flux réels liés aux opérations de la période.

2-2-4-2 Le grand-livre

Les écritures du journal doivent être reportées dans les comptes. Le grand-livre est le document qui regroupe l'ensemble de ces comptes.

Selon le système utilisé, il peut être détaillé en autant de grands-livres auxiliaires, si le besoin s'en fait sentir.

2-2-4-3 La balance

C'est le tableau qui récapitule à un moment donné pour tous les comptes de l'entreprise, le total des débits, des crédits et les soldes. Il existe deux types de balances : celle à quatre colonnes et celle à six colonnes. La balance reprend tous les comptes mouvementés et les classes dans un ordre bien défini. C'est un moyen de contrôle des égalités propres à toute comptabilité :

Total débit = Total crédit

Total solde débiteur = Total solde créditeur

Le total des sommes de la balance doit être égal à celui du journal.

Toutefois, la balance ne permet pas de détecter toutes les erreurs (oubli d'opérations, erreurs de calcul qui se compensent, erreurs sur les noms de comptes).

La balance est aussi un moyen d'information, elle est établie au moins une fois par mois pour des raisons fiscales ou pour faire le point de la gestion.

A la fin de l'exercice comptable, il est dressé une "balance avant inventaire". Ensuite, un inventaire physique (immobilisations et stocks de consommables) est fait, ainsi que les travaux de régularisation. En dernier ressort, la "balance après inventaire" est élaborée, et permet de déboucher directement sur les états financiers.

Tous les livres comptables ont un délai légal de conservation de dix ans minimum.

Avant d'aborder le chapitre deux, nous allons nous attarder un peu sur le cas d'une comptabilité informatisée.

2-3 Cas spécifique d'une comptabilité informatisée

Un système d'information manuel est le moyen le plus porteur d'erreurs et le plus inefficace pour stocker et/ou extraire des données financières. Il se prête à des abus et à la fraude, à des erreurs mathématiques et à la perte d'informations du fait d'un mauvais stockage ; la production de rapports nécessitent d'énormes ressources humaines. Une base de données informatisée est de loin préférable.

Aussi, pour que le système d'information informatisé réponde aux exigences de régularité et de sécurité requises en la matière, il faut que :

- les données relatives à toute opération saisie comprennent dès leur enregistrement, l'indication de l'origine, du contenu et de l'imputation de ladite opération ; de même, elles doivent être restituées sur papier ou sous une forme intelligible ;
- l'irréversibilité des traitements effectués interdit toute suppression, addition ou modification ultérieure d'enregistrement ;
- la chronologie des opérations écarte toute possibilité d'insertion intercalaire ou d'addition ultérieure ;
- les enregistrements d'une période clôturée, soient classés dans l'ordre chronologique de la date de valeur comptable des opérations auxquelles ils se rapportent. Toutefois, lorsque la date de valeur comptable correspond à une période déjà clôturée, l'opération est enregistrée au premier jour de la période non encore clôturée ;
- la durabilité des données saisies offre des conditions de garantie et de conservation conformes à la réglementation en vigueur. Il sera notamment réputée durable toute transcription indélébile des données qui entraîne une modification irréversible du support ;
- l'organisation garantisse toutes les possibilités d'un contrôle éventuel et ceci, en permettant la reconstitution ou la restitution du chemin de révision ; et en donnant droit d'accès à la documentation relative aux analyses, à la programmation et aux procédures des traitements ;
- les états périodiques fournis soient numérotés et datés. Chaque enregistrement doit s'appuyer sur une pièce justificative établie sur papier ou sur un support assurant la fiabilité, la conservation et la restitution en clair de son contenu pendant les délais requis.

Chaque donnée entrée dans le système de traitement par transcription d'un autre système de traitement, doit être appuyée d'une pièce justificative probante.

CHAPITRE 2 : MODELE D'ANALYSE

Toujours dans le cadre de notre revue de littérature, nous abordons dans ce chapitre la méthodologie qui n'est autre que le modèle d'analyse qui découle du travail théorique et conceptuel effectué dans le précédent chapitre.

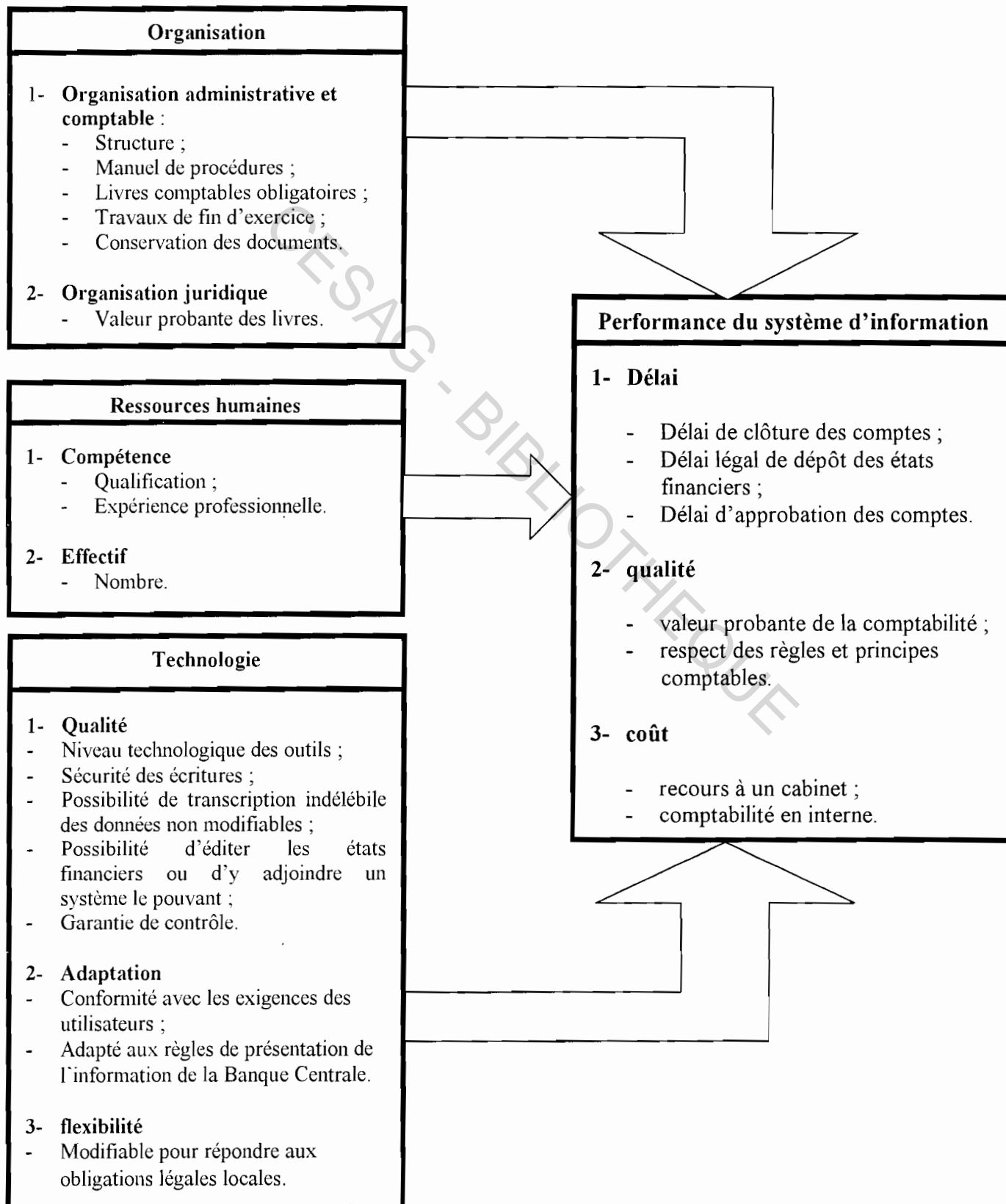
Il y a deux sections dont la première concerne l'élaboration du modèle et la seconde l'analyse des variables du modèle d'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 1 : Elaboration du modèle

1-1 Modèle d'analyse

Figure N°2 : modèle d'analyse



1-2 Opérationnalisation des variables

Il s'agit de faire une synthèse du modèle d'analyse en reprenant les variables sous forme de tableaux.

Tableau N°2 : variable dépendante

Variable	Dimensions	Indicateurs
Performance du système d'information comptable	Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle ; - Valeur probante de la comptabilité ; - Respect des règles et principes comptables.
	Délai	<ul style="list-style-type: none"> - Délai de clôture des comptes ; - Délai légal de dépôt des états financiers ; - Délai d'approbation des comptes .
	Coût	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à un cabinet ; - Risque de pénalité de retard.

Tableau N°3 : variables indépendantes

Variables	Dimensions	Indicateurs
Organisation	Administrative et comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Structure ; - Manuel de procédures ; - Livres comptables obligatoires ; - Travaux de fin d'exercice ; - Conservation des documents.
	Juridique	<ul style="list-style-type: none"> - Valeur probante des documents.
Ressources humaines	Compétence	<ul style="list-style-type: none"> - Qualification ; - Expérience professionnelle.
	Effectif	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre.
Technologie	Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau technologique des outils ; - Sécurité des écritures ; - Possibilité de transcription indélébile des données non modifiables ; - Possibilité d'éditer les états financiers ou d'y adjoindre un système le pouvant ; - Garantie de contrôle.
	Adaptation	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité avec les exigences des utilisateurs ; - Adapté aux règles de présentation de l'information de la Banque Centrale.
	Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> - Modifiable pour répondre aux obligations légales locales.

1-3 Les hypothèses de recherche

Nous nous posons la question de savoir comment l'organisation, les hommes et la technologie peuvent influencer le système d'information comptable en terme de sortie d'informations de qualité, dans les délais requis et à moindre coût.

De cette question, il ressort trois hypothèses qui sont :

- H1 : la performance du SIC dépend de l'organisation de l'entreprise.
- H2 : la performance du SIC dépend des ressources humaines dont l'entreprise dispose.
- H3 : la performance du SIC dépend de la technologie utilisée, c'est à dire du procédé de traitement de l'information.

Ces hypothèses peuvent être traduite mathématiquement sous forme d'équation :

$$P_{SIC} = f(O, RH, T)$$

Avec P_{SIC} = performance du SIC ; O = organisation
 RH = ressources humaines ; T = technologie

Ainsi, la performance du SIC est une fonction de l'organisation, des ressources humaines et de la technologie utilisée pour le traitement de l'information.

Cette équation mathématique nous permet de distinguer les variables en deux catégories :

- la variable dépendante ou variable à expliquer ;
- et les variables indépendantes ou variables explicatives.

1-4 Les variables du modèle

1-4-1 La variable dépendante

Cette variable est constituée par la mise en place d'un SIC performant pour la sortie d'informations fiables. Elle est mesurée et appréciée à partir des indicateurs de délais, de qualité et de coût de l'information fournie.

1-4-2 Les variables indépendantes

A travers nos hypothèses de recherche, nous avons identifié trois variables explicatives :

1. L'organisation

- *Administrative et comptable ;
- *Juridique.

2. Les ressources humaines

- *Compétence ;
- *Effectif.

3. La technologie

- *Qualité des outils ;
- *Adaptation ;
- *Flexibilité.

Section 2 : Analyse des variables du modèle

Après avoir élaboré notre modèle d'analyse, nous allons l'analyser en expliquant ses variables une à une.

2-1 Analyse de la variable dépendante

La performance du système d'information de gestion est un facteur clé du succès ou de l'échec d'une institution. En effet, les informations qui sortent du système participent à la pérennisation de l'institution en favorisant ou en interrompant les relations avec ses partenaires. Elles aident également les dirigeants à prendre les décisions justes pour la bonne marche de l'organisation. Ses indicateurs de mesure sont au nombre de trois.

2-1-1 Le respect des délais

Il y a d'abord le délai de clôture des comptes, ensuite celui de remise des états financiers au conseil d'administration pour approbation et enfin le délai imparti pour l'approbation des états de synthèse par les associés et leur diffusion.

Les IMF sont tenues de présenter leurs états financiers selon les modèles définis par les instructions de la BCEAO. Ils sont arrêtés le 31 décembre de chaque année, transmis au Ministère des Finances au plus tard dans les six (6) mois qui suivent cette date et enfin remis en cinq (5) exemplaires au Ministère des Finances. Ils sont établis en francs CFA.

Les institutions sont tenues d'aménager leur comptabilité pour servir les états

financiers requis et signés par une personne dûment accréditée pour engager la responsabilité de l'institution ou par un commissaire aux comptes le cas échéant.

2-1-2 Des états financiers de qualité

Pour justifier la performance d'un SIC, la qualité de l'information compte.

Une information financière fiable et de qualité est essentielle à l'exercice du métier bancaire, et le niveau de contrôle interne en est le meilleur indice. Sans contrôle interne, l'information financière est douteuse et peu fiable.

La qualité de l'information fournie est primordiale. Pour ce faire, le respect des règles et principes comptables est indispensable pour avoir une information régulière qui repose sur des pièces comptables probantes.

Nous analyserons cet indicateur à travers les deux notions essentielles que sont :

- la valeur probante de la comptabilité ;
- le caractère de régularité et de sincérité des comptes.

2-1-2-1 La valeur probante de la comptabilité

Cette notion est primordiale même s'il n'existe aucun texte définissant une comptabilité probante. Mais selon EDI René (Précis de comptabilité SYSCOA : réglementation juridique, comptable et fiscale, 1998), pour être probante une comptabilité doit à la fois être :

- régulière, en conformité avec les obligations légales (livres obligatoires, conservation des documents comptables, etc...) ;
- complète, ne présenter ni lacunes ni insuffisances ;
- détaillée, chaque opération doit être inscrite distinctivement dans la comptabilité ;
- exploitable, cela pour permettre les contrôles.

2-1-2-2 Le caractère de régularité et de sincérité des comptes

Le caractère de l'information émise se rapporte aux concepts de régularité et de sincérité des comptes. Les comptes sincères résultent d'une parfaite connaissance des règles et

principes comptables, ainsi que de leur application, de la situation de l'institution et de la perception extérieure des comptes présentés, afin que le contenu ne soit pas perçu de manière déformée.

Néanmoins, les normes d'appréciation de la régularité et de la sincérité sont laissées au jugement des professionnels que sont les réviseurs et commissaires aux comptes.

Leur attention porte sur:

a) Les constatations significatives aux différents stades de la préparation des états financiers

Il s'agit surtout :

- de l'évaluation d'un élément déterminé (les erreurs dans le calcul d'une donnée, les divergences d'appréciation dans l'évaluation et le non respect des règles et principes) ;
- de la présentation d'un élément (utilisation des rubriques trop générales, mauvais classement d'une information et omission d'une information obligatoire) ;
- du contrôle d'un élément (les cas où les vérifications s'avèrent insatisfaisantes parce que le contrôle interne est défectueux ou que les pièces justificatives sont insuffisamment probantes).

b) Les redressements et les classements

- les redressements portent sur des éléments ayant une influence sur le résultat de l'exercice, et pour l'apprécier, le réviseur doit prendre en compte les facteurs propres à l'entité ;
- les reclassements concernent les éléments ayant une influence sur la présentation des états financiers.

Selon EDI René, quand le redressement et le reclassement, seuls ou ajoutés à d'autres, modifient le résultat précédemment pris en compte de plus de 10%, alors ils sont significatifs.

2-1-3 Des états financiers à moindre coût

Mettre en œuvre des moyens pour optimiser le coût de l'information financière présuppose la connaissance et la mesure de ce paramètre. Le coût est classiquement composé de coûts directs et indirects.

Les coûts directs sont la masse salariale constituée de l'équipe comptable y compris le cas échéant le personnel intérimaire et les coûts de formation, les coûts d'exploitation et de maintenance du système d'information comptable, les coûts des services généraux directement attribuables à la fonction comptable, ainsi que les taxes directement attribuables (taxe professionnelle, sur les salaires).

Les coûts indirects quant à eux sont relatifs à la quote-part de l'encadrement du Directeur Administratif et Financier, de la Direction des Ressources Humaines et des services généraux.

Ainsi, pour une petite institution, il vaut mieux internaliser sa comptabilité. Par contre, pour une institution plus grande, l'externalisation de la comptabilité a un impact direct sur le rapport qualité/coût par le maintien ou la diminution des coûts grâce à la mutualisation et à la disponibilité des ressources spécialisées, à l'accroissement du niveau de qualité par la réorganisation des process, la gestion optimisée des compétences, l'apport des méthodes d'experts et de la veille technologique.

Ces critères de performance sont surtout influencé par d'autres variables qui, par leur agencement et bonne application, déterminent l'efficacité du SIC.

2-2 Analyse des variables indépendantes

Nous en avons identifiées trois qui, de façon générale influencent le bon fonctionnement du système d'information comptable.

2-2-1 L'organisation

Elle est définie par rapport à trois niveaux que sont l'organisation administrative, l'organisation comptable et l'organisation juridique.

2-2-1-1 L'organisation administrative et comptable

Pour être performant, le système d'information comptable doit regrouper plusieurs éléments en relation entre eux. Aussi, l'existence d'une comptabilité seule ne suffit pas. Il faut que l'organisation même de l'institution respecte certains critères qui vont de la bonne structuration à l'archivage des documents en passant par l'existence d'un manuel de procédures et le respect scrupuleux des pratiques et principes comptables.

2-2-1-2 L'organisation juridique

Elle permet de donner un caractère légal aux opérations de l'institution. Ainsi, en comptabilité, le journal et le livre d'inventaire doivent être cotés, paraphés et numérotés de façon continue par l'autorité compétente de l'Etat.

2-2-2 Les ressources humaines

Cette variable constitue la pierre angulaire de l'organisation. En effet, tout le système en dépend, dans la mesure où les hommes sont les tenants et les aboutissants de toutes les opérations qui sont effectuées dans l'organisation. C'est d'ailleurs pour cela que certains principes du SYSCOA insistent sur la sincérité du comptable et la prudence dans les écritures.

La qualité de l'information est donc indissociable de l'attitude du comptable. Et cette attitude n'est pas analysée uniquement à travers la qualification et la compétence, mais également à travers "l'application de bonne foi des règles et procédures". La présentation des états financiers doit se faire en toute transparence, sans intention de dissimuler la réalité derrière l'apparence juridique.

Le nombre de personnes commises à une tâche est le deuxième indicateur important des ressources humaines. Le problème est de savoir qui mettre où. Cela dépend de la nature et de la quantité des informations à traiter, mais aussi et surtout des coûts engendrés par la division du travail comptable.

2-2-3 La technologie

Les technologies mises en œuvre dans le système d'information sont de plus en plus nombreuses et diverses, touchant l'acquisition, la communication, le stockage et l'exploitation des informations, et enfin l'aide à la prise de décisions.

Les technologies de l'information ne sont que des outils. En principe, elles sont choisies en fonction des besoins des utilisateurs et des caractéristiques des informations concernées. On pourrait alors penser que le souci de l'information vient d'abord et que la technologie suit. Mais dans certains cas c'est l'inverse. C'est l'introduction future d'une technologie de l'information qui entraîne un examen de la situation informationnelle de l'entreprise.

Tout compte fait, l'informatisation s'impose aujourd'hui aux entreprises. L'informatique permet de résoudre le problème des livres à tenir ainsi que leur agencement. Le comptable ne devant s'appliquer que dans le respect des principes, règles et procédures en place.

Le modèle d'analyse étant ainsi défini, nous allons maintenant présenter le contexte de l'étude et voir par la suite comment les variables de notre modèle sont prises en compte dans l'institution objet de notre étude.

DEUXIEME PARTIE :
EVALUATION DE LA PERFORMANCE
DU SIC DU CMS, ANALYSE
ET RECOMMANDATIONS

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SIC DU CMS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Cette deuxième partie nous envoie dans le côté pratique de notre étude.

En effet, le chapitre premier décrit en une section la structure qui nous a accueillie dans le cadre de la rédaction de ce mémoire.

Le chapitre deux contient deux sections.

Dans la première, nous évaluons la performance du SIC du CMS en la présentant puis en l'analysant à l'aide des variables explicatives.

Dans la deuxième, nous faisons des recommandations aux dirigeants de la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal, en vue d'apporter notre contribution à l'amélioration du système d'information comptable du CMS.

CHAPITRE I : CONTEXTE DE L'ETUDE

Nous présentons le Crédit Mutuel du Sénégal à travers des généralités puis son organisation technique et institutionnelle et enfin ses offres de service et quelques chiffres clés.

Section 1 : Présentation du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS)

Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) est une institution mutualiste d'épargne et de crédit. De ce fait, elle a le statut de société coopérative à capital variable.

Le CMS s'est d'abord implanté à Kaolack en 1988 et a étendue progressivement ses activités aux autres régions du pays. L'implantation de ce vaste réseau a été constamment accompagnée par les partenaires institutionnels, techniques et financiers⁸.

Le CMS travaille en toute transparence dans le cadre de la loi 95-03 du 05/01/95 issue de la loi-PARMEC, et de son décret d'application N°97-1106 du 11/11/97. Ceci sous le contrôle conjoint de la BCEAO et du Ministère de l'Economie et des Finances.

1-1 Organisation technique et institutionnelle

Le réseau CMS est constitué de 88 points d'accueil dont 75 caisses locales et 13 permanences.

La gestion commerciale, financière et administrative de la caisse est confiée à une équipe de professionnels dirigée par un gérant.

L'ensemble des caisses est constituée depuis le 10 juin 2000 en une fédération dénommée Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS). Tout comme les caisses, la fédération comporte quatre organes statutaires :

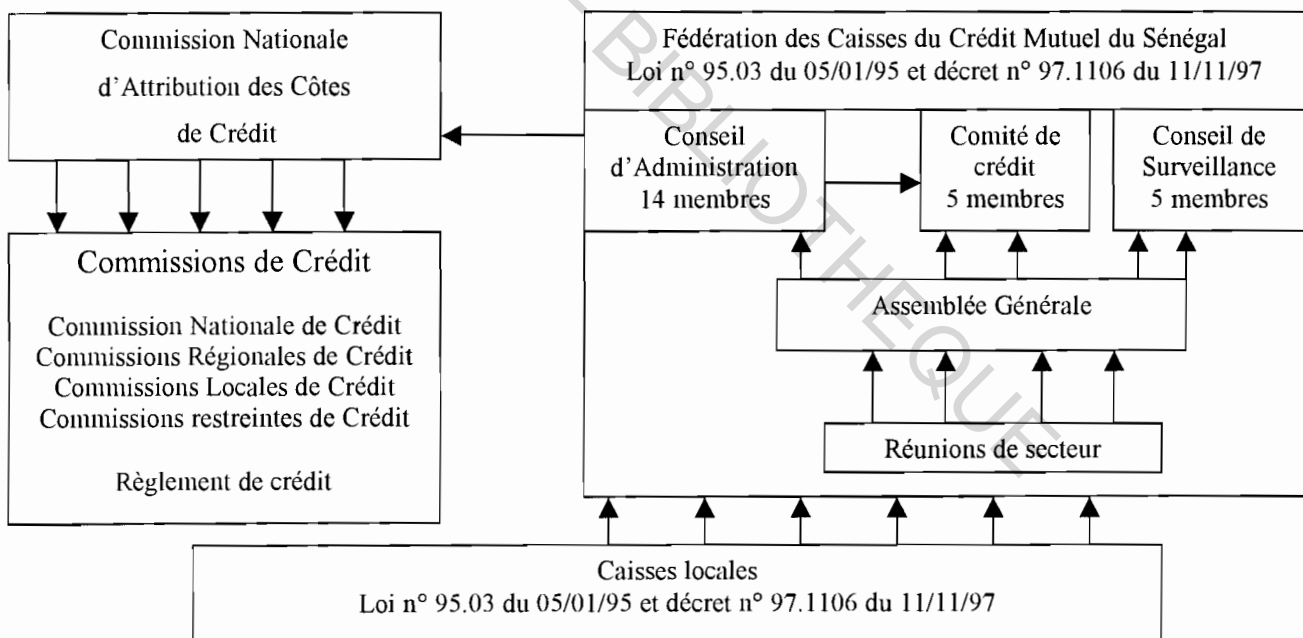
⁸ Ce sont l'Etat du Sénégal, le Centre International du crédit Mutuel (CICM) de France et l'Agence Française de Développement (AFD).

- l'Assemblée Générale ;
- le Conseil d'Administration ;
- le Conseil de Surveillance ;
- le Comité de Crédit.

Il existe également différentes commissions dont deux ont un rôle original :

- la Commission Nationale d'Attribution des Côtes de Crédit (CNACC) qui fixe les niveaux de délégation en matière de crédit aux commissions locales et régionales de crédit ;
- le comité de crédit qui délibère sur les demandes de crédit d'investissement, de lignes de refinancement et de subvention exprimées par les caisses locales.

Organigramme N°1 : Organigramme institutionnel de la FCCMS



Source : DAF de la FCCMS

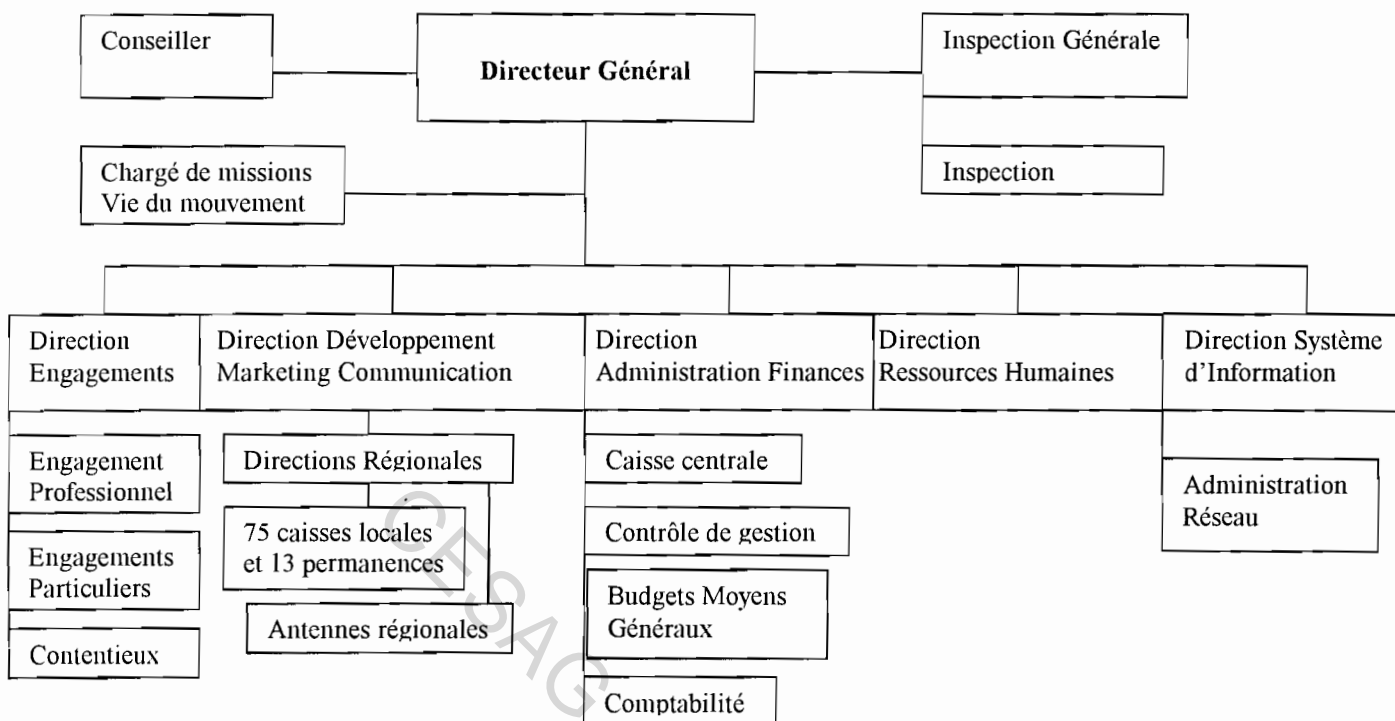
La gestion quotidienne de la FCCMS est assurée par un Directeur Général assisté d'un comité de direction de cinq membres :

- la Direction Administration et Finances (DAF) fournit aux caisses locales et aux directions les moyens matériels et la logistique nécessaires à leurs activités. Elle gère

aussi la trésorerie et la comptabilité du groupe, ainsi que les opérations financières avec les banques. Enfin, la DAF fournit les outils de suivi et d'analyse des performances de gestion du groupe.

- La Direction des Ressources humaines s'occupe du recrutement, de la formation et de l'affectation du personnel. Elle gère la paie et les relations avec les organismes sociaux. Elle appuie les différentes structures mises en place par le CMS (amicale, coopérative d'habitat).
- La Direction des Systèmes d'Information (DSI) assure l'installation et la maintenance des équipements et des logiciels. Elle assiste les utilisateurs. La DSI administre les différents réseaux locaux au niveau des caisses et des directions et veille à la sécurité du système d'information.
- La Direction Développement, Marketing et Communication supervise, encadre et coordonne les directions régionales responsables du développement des caisses. Elle s'occupe aussi du positionnement du CMS, de son offre de services et de la coordination de différentes études sur l'institution. Elle a aussi en charge la communication du CMS.
- La Direction des Engagements est constituée des services Engagement et Contentieux.

Organigramme N°2 : Organigramme de la Direction Générale



Source : DAF de la FCCMS

1-2 Offres de services et chiffres clés

Le CMS offre plusieurs services allant des produits de l'épargne aux différents crédits en passant par les domiciliations de salaires et pensions, les encaissements de chèques, les virements et les opérations déplacées.

A fin mai 2004, la FCCMS comptait 195 268 sociétaires pour 24 850 065 000 FCFA d'encours de dépôts, 12 982 938 000 FCFA d'encours de crédits avec une production d'intérêts de 6 896 423 000 FCFA et 379 583 000 FCFA d'encours douteux.

Le CMS a pour objectif de contribuer largement à l'amélioration des conditions de vie et de travail des populations en leur offrant des services pour la gestion rentable et sûre de leur épargne et le financement de leurs projets.

La structure d'accueil étant ainsi décrite, nous allons maintenant présenter les résultats de notre étude en analysant tour à tour les variables dépendantes et indépendantes tout en donnant leurs points forts et faibles ainsi que les recommandations pour les améliorer.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous présentons et analysons la performance du système d'information comptable du Crédit Mutuel du Sénégal dans la section 1.

Dans la section 2, nous apportons notre contribution à la bonne gestion du CMS en faisant des recommandations.

Section 1 : Présentation du système d'information comptable du CMS et analyse

Nous décrivons d'abord la performance du SIC du CMS tel que nous l'avons vu lors de notre passage à la Direction Administration Finances.

Ensuite nous l'analyserons en points forts et points faibles à travers les variables indépendantes retenues dans la première partie de notre travail afin d'en expliquer la performance.

1-1 Présentation de la performance du système d'information comptable du CMS

La performance d'un SIC se définit à travers les critères de qualité, de délais et de coût.

1-1-1 La qualité

Les indicateurs de qualité que nous avons choisis sont le contrôle interne, la valeur probante de la comptabilité et le respect des règles et principes comptables.

1-1-1-1 Le contrôle interne

C'est l'Inspection Générale qui s'occupe du contrôle interne au sein de la fédération des caisses du Crédit Mutuel du Sénégal. Elle rend compte directement au Directeur Général et fait partie du comité de direction élargi.

C'est une équipe de 16 membres dirigée par un inspecteur général assisté d'un chef de service. Les inspecteurs ont des qualifications diverses. Ainsi, il y'a des diplômés en Finance,

comptabilité, Gestion, Droit, Economie et même un enseignant en histoire et géographie qui a gravité tous les échelons au CMS avant de se retrouver à ce poste.

L'inspection générale planifie ses missions à l'aide d'un chronogramme issu du plan d'action annuel qui émane du plan stratégique triennal de la FCCMS.

En conformité avec les manuels de contrôle qu'elle élabore, l'inspection générale effectue :

- la mission de révision générale qui concerne toutes les caisses où tous les thèmes sont contrôlés. Cette mission est délaissée au profit de la révision qui s'effectue 4 fois l'an contre 2 fois l'an pour la première ;
- la mission spéciale ou ponctuelle à partir des conclusions du contrôle à distance ;
- la mission d'évaluation qui permet à l'inspection générale de s'assurer de l'application effective des recommandations faites lors des missions précédentes ;
- l'audit de la structure centrale qui concerne les services centraux et les directions régionales ;
- le contrôle de bilan qui consiste à vérifier les travaux de fin d'exercice, en l'occurrence l'établissement des états financiers. Elle produit par la suite un rapport qui est présenté à l'assemblée générale. Les rares anomalies constatées sont signalées pour correction.

1-1-1-2 La valeur probante de la comptabilité

La comptabilité est régulière et en conformité avec les obligations légales. En effet, les comptables utilisent différents journaux, le grand livre et la balance. Ces deux derniers documents comptables sont remis au contrôleur de gestion pour l'établissement des états financiers.

Les enregistrements reposent sur des pièces justificatives conservées dans des cartons d'archives et stockées dans un placard au niveau du service comptable.

Il y a une erreur dans la numérotation des comptes au niveau du tableau des soldes intermédiaires de gestion. Au lieu de 602 autres charges financières, c'est marqué 702.

Concernant l'état de détermination des ratios prudentiels, le ratio de couverture des emplois moyens et longs termes par les ressources stables est supérieur à la norme qui est 1. En effet, ce ratio est égal à 1,17. Les autres ratios sont respectés dans le bilan consolidé.

1-1-1-3 Le respect des règles et principes comptables

Il existe un manuel de procédures comptables qui se trouve dans le bureau du Directeur Administratif et Financier, ainsi qu'un plan comptable qui sert de base pour l'enregistrement des opérations dans les différents journaux.

1-1-2 Les délais

L'exercice comptable correspond à l'année civile. Les états financiers ont été produits dès le premier trimestre de l'année suivante et validés par l'inspection générale. Ils ont ensuite été contrôlés par un cabinet d'audit pour certification. Puis, l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 25 juin 2004 les a approuvés.

Enfin, la Direction Développement Marketing Communication (DDMC) s'est chargée d'acheminer les états financiers certifiés et approuvés aux structures de tutelle avant le 30 juin 2004. Comme précisé dans l'instruction N°1 de la BCEAO, la DDMC a envoyé cinq exemplaires au Ministère de l'Economie et des Finances. Mieux, elle a également envoyé deux autres exemplaires à l'Agence Principale de Dakar et au siège de la Banque Centrale.

1-1-3 Le coût

Les états financiers sont établis au sein même de l'institution grâce à la collaboration des quatre services de la Direction Administration et Finances.

Le service Budget et Moyens Généraux (BMG) emploie trois (3) personnes.

La Caisse Centrale fonctionne avec six (6) employés.

Quant au service Contrôle de Gestion, il utilise un (1) seul membre et la comptabilité elle-même n'en utilise que deux (2).

Au total, le traitement des comptes du CMS se fait par douze (12) personnes.

1-2 Analyse de la performance du système d'information comptable du CMS

Nous utilisons les variables indépendantes afin d'expliquer les résultats que nous avons obtenus suite à l'évaluation du SIC du CMS. Ce sont l'organisation, les ressources humaines et l'outil de traitement de l'information.

1-2-1 L'organisation

Pour l'étudier nous avons retenu deux dimensions qui sont l'organisation administrative et comptable ainsi que l'organisation juridique.

1-2-1-1 L'organisation administrative et comptable

Ici, l'analyse porte sur les critères de structure, de manuels de procédures, de livres obligatoires, de travaux de fin d'exercice et enfin de conservation des documents.

a) L'organisation structurelle

Le Crédit Mutuel du Sénégal connaît une phase majeure d'institutionnalisation en mettant en place la Fédération des caisses du Crédit Mutuel du Sénégal. Cette structure est dirigée par un Directeur Général assisté de cinq Directeurs centraux. Ce sont la Direction des engagements, celle du Développement Marketing Communication (DDMC), la Direction Administration et Finances (DAF), une autre qui s'occupe des Ressources Humaines (DRH) et enfin la Direction des Systèmes d'Information (DSI).

Les autres collaborateurs directs du Directeur Général sont le Conseiller, le chargé de missions et de la vie du mouvement et l'inspection générale chargée du contrôle interne.

La comptabilité est traitée au niveau de la DAF dans ses quatre services qui travaillent en étroite collaboration :

- Le service Budgets et Moyens Généraux (BMG) chargé de la gestion des relations avec les caisses locales, les fournisseurs et les assureurs, ainsi que de la gestion de la trésorerie et des moyens généraux.

- La caisse centrale chargée de la gestion optimale des relations financières internes et externes du Crédit Mutuel, de la gestion du fichier des immobilisations et du renforcement de la qualité des services financiers aux sociétaires.
- Le contrôle de gestion chargé de la réalisation, du suivi et de l'analyse des budgets de fonctionnement et d'investissement des structures du CMS, de la confection des arrêtés périodiques et des états financiers.
- Le service comptable quant à lui est chargé de l'enregistrement des pièces comptables et de l'archivage des pièces justificatives.

Un cabinet externe est choisi pour la certification des comptes.

b) Manuels de procédures et règlements divers

Il n'existe pas de manuel de procédures administratives et comptables.

Cependant, nous avons noté la présence dans le bureau du DAF, d'un manuel qui regroupe les procédures de règlements financiers et du crédit, le règlement intérieur et les statuts de l'institution tels que présentés par la loi-PARMEC.

c) La tenue des livres obligatoires

La tenue des livres obligatoires passe par un travail de préparation qui commence par la mise en place des comptes à utiliser, des journaux, l'analyse des pièces justificatives et leur saisie dans les journaux.

c-1) Le plan des comptes

Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) utilise un plan des comptes normalisé basé sur le système des sous-comptes, c'est à dire les comptes à quatre chiffres et plus.

Seulement, le plan comptable n'est pas celui des institutions de micro finance exigé par les instructions de la BCEAO.

En fait, le CMS considère la Direction Générale de la fédération comme une entreprise normale. Aussi, c'est le plan comptable SYSCOA qui est utilisé pour le suivi des comptes. En fin d'année, les résultats obtenus sont adaptés au plan des comptes des IMF pour sortir les documents requis par les Autorités de tutelle.

c-2) Les pièces justificatives

Au fur et à mesure qu'elles parviennent à la comptabilité, les pièces justificatives sont vérifiées et classées par Direction Régionale et par banque. Elles sont ensuite saisies puis archivées.

c-3) Le livre journal

Le type de journal utilisé est le système centralisateur basé sur les journaux suivants :

Les opérations sont enregistrées de façon chronologique, en français et en franc CFA. Les libellés ne sont pas toujours explicites. Bien que les quatre services de la DAF travaillent en étroite collaboration pour la tenue de la comptabilité, seul le service comptable est chargé de l'enregistrement des opérations. Le système est paramétré de sorte que toute opération sans contrepartie est refusée.

c-4) Les problèmes spécifiques d'enregistrement

c-4-1) Les opérations de banque

Les chèques reçus des sociétaires sont acheminés au niveau de la Caisse Centrale qui se charge de les encaisser. Ceux issus des opérations avec les tiers sont gérés par le service BMG. Les justificatifs sont ensuite joints aux pièces comptables puis envoyés à la comptabilité pour saisie. L'écriture liée à une banque est passée dans le journal la concernant.

c-4-2) Les opérations de caisse

La caisse est tenue au niveau du service BMG par une assistante du chef de service. Elle dispose de pièces de caisse et tient un journal de caisse. Tous les soirs, elle arrête ses comptes et transmet la première page du journal ainsi que les pièces de caisses concernées à la comptabilité pour la saisie.

Le chef de service effectue des arrêtés contradictoires inopinés pour contrôler la caisse. L'Inspection Générale agit de même dans le cadre de ses activités de contrôle interne.

La caissière effectue souvent des confrontations avec la comptabilité pour vérifier la conformité du montant théorique comptable avec le montant réel en caisse.

Tous les mois, il y a un rapprochement entre la Caisse Centrale et la caisse du BMG. En effet, le service BMG utilise un compte tampon (559000 caisse centrale) pour toutes les opérations qu'il effectue avec les caisses locales. Le service Caisse Centrale en fait de même et une comparaison se fait mensuellement entre les deux services.

c-4-3) Les opérations de paie

C'est le service paie de la Direction des Ressources Humaines qui est chargé du traitement de tous les salariés sauf le Directeur Général. Cette gestion est faite avec le logiciel SAARI Paie. Lorsqu'un nouvel agent est recruté, il est aussitôt enregistré dans la base avec toutes les indications sur le salaire et les avantages qui y sont rattachés.

A la fin de chaque mois, la responsable de la paie effectue la passation comptable, c'est à dire la génération qui empêche que le salaire du mois précédent ne s'ajoute à celui en cours. Elle clôture ensuite les comptes et édite le journal de contrôle. Le contrôle ainsi effectué, elle édite le journal de paie qu'elle envoie à la comptabilité pour la saisie des salaires. Elle édite également le livre de paie qu'elle remet à la comptabilité pour l'enregistrement des cotisations sociales.

Tous les employés ont un compte au sein de la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal. C'est l'institution elle-même qui envoie les demandes de fonds des salariés à la banque. Elle reçoit en retour le bordereau de décaissement au niveau de la Caisse Centrale qui se charge de faire les rapprochements.

c-5) Le grand livre

Le brouillard des comptes de charge est édité mensuellement et mis à la disposition du Contrôleur de Gestion. Avant transmission au Contrôleur de Gestion, le comptable effectue lui-même le contrôle. Pour les autres comptes, c'est l'Inspection Générale qui se charge du contrôle avant d'indiquer les corrections à porter au journal.

c-6) La balance

La balance est également générée automatiquement par le système. En fin d'exercice, la balance avant inventaire est éditée. Après les régularisations, la balance définitive est éditée et transmise au Contrôleur de Gestion chargé de l'établissement des états financiers.

c-7) L'état de rapprochement bancaire

C'est la Caisse Centrale qui est chargée de l'état de rapprochement bancaire au CMS. Grâce au logiciel XRT Application lié directement au serveur de la Société Générale de Banque du Sénégal (SGBS), les relevés bancaires des opérations de la veille sont édités tous les matins. Les fichiers comptables eux, sont exportés du logiciel de comptabilité SAARI 100 Compta. Avec toutes ces données, le logiciel XRT Universe procède au rapprochement bancaire.

Certaines opérations sont traitées globalement par la comptabilité mais en détail par la banque ou vice versa. Ainsi, le logiciel ne peut faire les rapprochements car il ne se retrouve pas. Dans ces cas, les rapprochements sont faits manuellement.

Les écritures des banques non prises en compte sont traitées par le logiciel Bordereau puis envoyés à la comptabilité pour être régularisées.

d) Les travaux de fin d'exercice

Un inventaire physique est fait à la fin de l'exercice et concerne les immobilisations et les stocks de consommables. Les résultats obtenus sont confrontés à l'inventaire théorique avant d'être validés. Les immobilisations sont prises à leur coût historique de revient c'est à dire leur coût d'entrée dans l'institution. Pour se faire, lors d'une acquisition, la Caisse Centrale récupère les pièces justificatives (chèques, pièces de caisse, devis, factures) afin de mettre le fichier des immobilisations à jour. Toutes les immobilisations ont donc une fiche de suivi tenue à l'aide du logiciel SAARI 100 Immobilisations. Ainsi, elles sont toutes identifiées par des codes qui indiquent le lieu où elles se trouvent et leur numéro d'entrée dans l'institution.

Le mode d'amortissement est linéaire pour le matériel et mobilier selon la durée de vie, dégressif sur trois ans pour la matériel informatique du fait de sa rapidité de dégradation.

1-2-1-2 L'organisation juridique

Cette variable est analysée à travers le critère de valeur probante des livres comptables tenus par le CMS.

Le système étant informatisé, il n'est pas nécessaire de parapher et coter les livres comptables. Néanmoins, il est possible d'identifier, de numéroter et de dater les documents édités de façon automatique.

Points forts

- Bonne séparation des tâches. En effet, la gestion du personnel revient à la DRH, la comptabilité à la DAF, le développement et la publicité à la DDMC et la gestion des systèmes d'information à la DSI ;
- La caisse est bien distincte de la comptabilité ;
- Le contrôle interne est très poussé, il permet d'éviter les erreurs dans l'établissement des états financiers ;
- Le système est automatisé.
- Existence de règlement intérieur et de statuts ;
- Existence de règlements financier et du crédit ;
- L'utilisation des sous-comptes permet une meilleure compréhension des opérations ;
- Ordonnancement des pièces justificatives avant de les enregistrer.
- Le choix du journal centralisateur permet de bien séparer les opérations ;
- Les opérations sont enregistrées de façon chronologique ;
- Le système refuse systématiquement tout enregistrement sans contrepartie.
- L'individualisation des banques facilite les rapprochements bancaires ;
- La distinction faite entre chèques des sociétaires et chèques des tiers facilite leur suivi ;
- Séparation des opérations de caisse et d'enregistrement ;
- Tenue d'un journal de caisse et établissement de pièces de caisse ;
- Confrontation des soldes entre comptabilité et caisse et entre Caisse Centrale et caisse ;

- Contrôle inopiné du chef de service et de l'Inspection Générale.
- Le grand livre est généré automatiquement par le système ;
- Le contrôle systématique des brouillards des comptes réduit les risques d'erreurs.
- Séparation des opérations de paie et de la comptabilité ;
- Toute modification est impossible après l'édition du journal de paie.
- La balance est générée automatiquement par le système.
- L'état de rapprochement bancaire se fait au quotidien et automatiquement ;
- Les régularisations se font tous les jours à l'issue du rapprochement bancaire.
- Le suivi des immobilisations par un logiciel facilite leur identification donc l'inventaire ;
- les documents générés par le système sont identifiés, numérotés et datés.

Points faibles

- Pas de procédures formelles ;
- L'absence du manuel de procédures administratives et comptables est un frein à la pérennité des actes posés dans l'institution ;
- C'est également un manque de délimitation des attributions des employés de l'institution.
- Le plan des comptes n'est pas adapté à une institution de micro finance ;
- Le fait que les libellés ne soient pas toujours explicites peut être source de difficulté de comparaison des écritures lors des rapprochements.

1-2-2 Les ressources humaines

Au Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), la gestion des hommes est faite par la Direction des Ressources Humaines (DRH). Elle a pour missions principales de développer les compétences professionnelles des salariés et des élus à travers l'établissement d'un plan triennal de formation, de gérer les relations avec les organismes sociaux et les partenaires, de gérer les emplois et enfin de développer les ressources humaines dans un environnement social serein, épanouissant et dynamique.

La DRH gère un effectif global de 273 salariés. Les recrutements sont faits soit par un cabinet de recrutement donc à l'externe pour les cadres, soit par le service formation pour les non cadres. Il y a également des recrutements internes au CMS pour la promotion des agents.

Le niveau minimum requis pour être retenu est le baccalauréat plus deux années supplémentaires (bac + 2) en dehors des postes de gardien, chauffeur et planton.

Les non cadres sont embauchés avec ou sans expérience professionnelle. Le type de diplôme n'a pas d'importance, pourvu d'avoir le niveau requis. Les cadres par contre doivent selon l'expertise requise avoir une expérience professionnelle et surtout un diplôme supérieur en conformité avec le poste à pourvoir.

Points forts

- Le choix du personnel cadre est judicieux car il répond au critère de positionnement ;
- Ils ont une certaine expérience de leur métier ;
- La procédure de recrutement est bonne car elle fait appel aux services d'un cabinet spécialisé et au service du responsable de la formation chargé de la sélection des dossiers et de l'organisation des tests d'entrée suivi d'une formation de deux semaines en cas de recrutement effectif des non cadres ;
- La formation qualifiante et parfois diplômante est un atout précieux.

Points faibles

- la non prise en compte du type de diplôme dans le recrutement des non cadres peut être un frein à la progression du travail

1-2-3 Les technologies

Nous analyserons cette variable à travers les critères de qualité, d'adaptation et de flexibilité.

1-2-3-1 La qualité

Le CMS a créé une Direction des Systèmes d'Information (DSI) chargée de la gestion informatique et de l'informatisation de la fédération. La DSI est divisée en quatre pôles :

- le pôle administration réseau, système et base de données ;
- le pôle support et maintenance avec l'existence d'un numéro vert pour la signalisation des pannes ;

- le pôle exploitation logiciel ;
- le pôle maîtrise d'ouvrage chargé de recueillir les besoins des utilisateurs et de formaliser un cahier de charge.

Toutes les caisses sont informatisées, soit au total 160 postes et une vingtaine de serveurs avec en prime des onduleurs et des imprimantes.

Tous les soirs, les sauvegardes faites au niveau des caisses locales sont rapatriées au niveau de la Direction Générale par la DSI qui achemine les informations aux utilisateurs concernés. Vingt trois caisses sont déjà en réseau. Les autres se connecteront au fur et à mesure du développement du réseau.

Les applications existantes sont SiBanque 1 et 2, SAGE-SAARI RH / Compta / Immo, Virements salaires, Bordereaux, Rapprochement, MS Office, Eudora, Gestion des Equipements/ Interventions, Check 2.

C'est un mot de passe qui permet aux utilisateurs d'accéder aux interfaces de saisie.

1-2-3-2 L'adaptation et la flexibilité

les logiciels utilisés répondent aux attentes des utilisateurs, mais ne sont pas adaptés aux règles de présentation de l'information financière telle que voulue par la Banque Centrale.

Néanmoins, la DSI a créé une application sous Excel qui permet de sortir les états financiers sous la forme exigée.

Points forts

- la création de la DSI est un avantage qui réduit les risques de dégradation prolongée du système ;
- l'automatisation de tout le système facilite le traitement des données ;
- L'installation des ordinateurs en réseau réduit le risque de perte d'informations et facilite l'accès à l'information.
- La conformité aux exigences des utilisateurs facilite le travail ;
- La possibilité d'adjoindre un système répondant aux règles de présentation de l'information financière.

Points faibles

- Trop d'applications sont utilisées à la fois pour l'état de rapprochement bancaire.

Au terme de ces présentations et analyses, nous pouvons maintenant faire certaines recommandations qui aideront à consolider les acquis et à améliorer les quelques insuffisances soulevées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2 : Les recommandations

Que faire pour améliorer la performance du SIC du CMS ?

Pour répondre à cette question, nous formulons quelques recommandations pour une contribution à un meilleur fonctionnement de la FCCMS.

Ces recommandations sont destinées à la Direction Générale de la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal et plus particulièrement au responsable de la Direction Administration Finances, où nous avons séjourné pendant un mois.

2-1 L'organisation

2-1-1 L'organisation administrative

Sur le plan organisationnel, le CMS doit mieux élaborer son organigramme afin qu'il montre toutes ses Directions et Services.

En effet, le Secrétariat et le Service juridique ne figurent pas dans l'organigramme existant.

Quant au Service contentieux, il doit être au service juridique car il s'occupe des créances non recouvrées et faisant l'objet de poursuites judiciaires. En plus, le recouvrement et le contentieux doivent être séparés pour une meilleure gestion des crédits en souffrance.

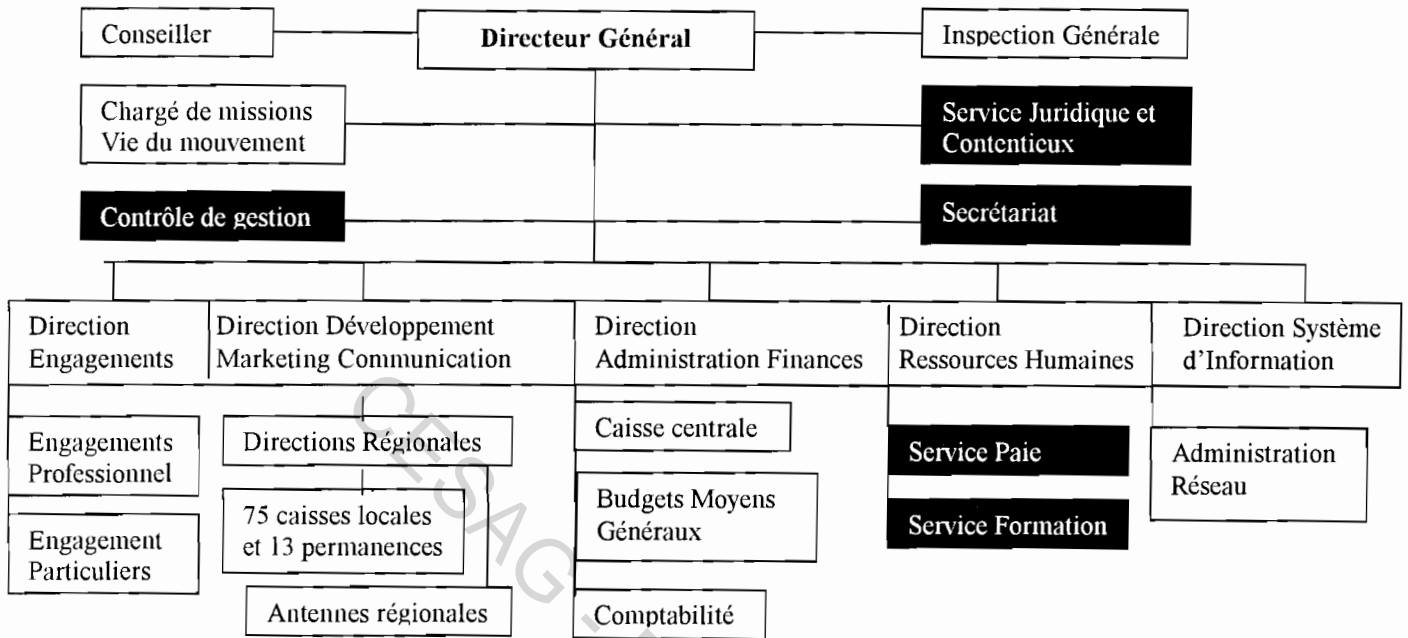
L'Inspection Générale n'ayant pas de service qui lui soit rattaché, la case "Inspection" de l'organigramme existant doit disparaître.

Au niveau de la DRH, le service chargé des opérations de paie doit aussi apparaître.

Le Contrôle de Gestion doit quitter la Direction Administration Finances et être directement rattaché à la Direction Générale compte tenu de son importance et de sa délicatesse au sein d'une entreprise.

Ainsi, le nouvel organigramme du CMS serait :

Organigramme N°3 : Proposition d'organigramme



2-1-2 L'organisation comptable

Pour une organisation comptable forte, nous pensons que les états financiers doivent être élaborés, édités et transmis par le service de la comptabilité.

2-1-2-1 Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est défini comme l'ensemble des dispositions prises pour fournir au dirigeant et aux différents responsables des données chiffrées caractérisant la marche de l'organisation. Pour suivre la trajectoire de l'institution, le contrôleur de gestion dispose de quatre outils principaux qui sont :

- le budget ;
- le tableau de bord ;
- la comptabilité analytique ;
- le reporting.

Au CMS, le contrôleur de gestion a déjà participé à la confection du plan stratégique triennal 2002-2005. Il participe également à l'élaboration du budget en début d'année en intervenant dans la procédure budgétaire.

Seulement, il n'existe pas de tableau de bord au sein de l'institution susceptible de montrer les points d'achoppement entre les réalisations et les prévisions. Le contrôleur nous a dit que le suivi est fait à l'aide d'éléments tels que les soldes intermédiaires de gestion et les ratios prudentiels. Mais, l'élaboration de tableaux de bord formalisés avec des indicateurs pertinents aiderait à mieux voir et même prévoir les éventuels difficultés dans la progression du budget.

La mise en place d'une comptabilité analytique permettrait également d'avoir une idée précise des coûts de production de l'information financière et de prendre ainsi une décision quant à l'internalisation ou à l'externalisation de ce processus. Les dirigeants de l'institution jugeront par conséquent de la réduction ou non de la masse salariale.

2-1-2-2 Le plan des comptes de l'institution

Le Crédit Mutuel étant une institution de micro finance, son plan comptable doit être celui des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Ainsi, comme le précise l'instruction N°1 de la BCEAO relative à l'obligation pour les systèmes financiers décentralisés (SFD) de produire des états financiers, le plan des comptes doit avoir les éléments suivants :

Tableau N°4 : Le cadre comptable

COMPTES DE LA SITUATION PATRIMONIALE				
CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5
Opérations avec les institutions financières et assimilées	Opérations avec les membres ou bénéficiaires	Opérations diverses	Immobilisations	Provisions, fonds propres et assimilés
10. Encaisses et comptes ordinaires	20. Crédits sains	30. Stocks	40. Immobilisations financières	50. Provisions du passif
11. Dépôts à terme	21. Crédits en souffrance	31. Titres de placement	41. Dépôts et cautionnements	51. subventions d'investissement
12. Prêts à moins d'un an		32. Débiteurs divers	42. Immobilisations incorporelles	52. Report à nouveau
13. Prêts à terme		33. Comptes de régularisation actif	43. Immobilisations corporelles	53. Autres réserves
	24. Dépôts des membres ou bénéficiaires	35. Crédoiteurs divers	44. Immobilisations en cours	54. Réserves facultatives
16. Emprunts à moins d'un an		36. Comptes de régularisation passif		55. Réserve générale
17. Emprunts à terme		37. Comptes de liaison		56. Fonds de dotation
18. Ressources affectées			48. Amortissements des immobilisations	57. Capital social
	29. Provision pour dépréciation des crédits en souffrance	39. Provision pour dépréciation des comptes de la classe 3	49. Provision pour dépréciation des immobilisations	58. Excédent ou déficit

Source : Instructions N° 2 de la BCEAO

Tableau N°5 : Le cadre comptable

COMPTES DE GESTION	
CLASSE 6	CLASSE 7
Comptes de charges	Comptes de produits
60. Charges financières	70. Produits financiers
61. Achats et services extérieurs	71. Autres produits
62. Autres services extérieurs	
63. Impôts et taxes	
64. Charges de personnel	
65. Autres charges	
66. Dotations aux amortissements et aux provisions	76. Reprise sur amortissements et provisions
67. Charges exceptionnelles	77. Produits exceptionnels
68. Impôts sur excédent réalisé sur opérations autres que activités d'épargne et de crédit	

Source : Instructions N° 2 de la BCEAO

2-1-2-3 Le manuel de procédures

Il devrait être élaboré par le service chargé du contrôle interne. Au CMS, c'est l'Inspection Générale. Le contrôle interne est le dispositif de sécurité de l'entreprise. En tant que tel, il a quatre objectifs :

- la sauvegarde du patrimoine ;
- la fiabilité et la qualité des informations ;
- l'application de la politique de la Direction Générale ;
- l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, les moyens mis en œuvre sont l'établissement d'une organisation satisfaisante par la séparation des fonctions et la délimitation des responsabilités et des pouvoirs par la création du manuel des procédures administratives et comptables.

2-1-2-4 Les enregistrements

a) Les pièces justificatives

Elles doivent être pré totaliser et ensuite pré comptabiliser. Cela permettra de mettre ensemble les pièces de même nature du jour, et de passer une seule écriture pour leur saisie.

b) Les libellés

Les libellés doivent être beaucoup plus explicites. Par exemple dans les cas d'avance versée à un fournisseur, le libellé de la pièce doit indiquer clairement qu'il s'agit d'un acompte, avec un chiffre qui précise le nombre de fois que l'acompte a été effectué. Ceci permettra de mettre ces montants dans le compte d'attente concerné jusqu'à ce que l'opération soit soldée.

2-2 Corrections à apporter aux états financiers de l'exercice 2003

Il y a une erreur dans la numérotation du compte "Autres charges financières" de l'état annexé. Au lieu de 602 c'est marqué 702 dans le tableau des soldes intermédiaires de gestion.

2-2-1 Les ratios prudentiels

Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, leurs unions, fédérations ou confédérations sont tenues de respecter les règles et normes figurant dans l'annexe à l'instruction N°6 de la BCEAO.

Concernant le CMS, tous les ratios sont respectés à part celui de la couverture des emplois moyens et longs termes par des ressources stables. A ce niveau, la norme dit que le ratio doit être inférieur ou égal à un (≤ 1). Mais, au CMS ce ratio est de 1,17.

La formule de calcul de ce ratio est :
$$\frac{\text{Emplois moyens et longs}}{\text{Ressources longues}}$$

Cela signifie que les ressources stables de l'institution n'arrivent pas à couvrir ses emplois à moyen et long terme.

L'explication est que l'épargne à long terme est inférieure aux ressources propres qui elles sont insuffisantes.

Plusieurs solutions sont envisageables pour améliorer la situation :

- renforcer les ressources propres ;
- se faire refinancer auprès des banques commerciales ou d'autres partenaires financiers⁹ qui imposent des baisses des taux d'intérêt sur les prêts faits à leur endroit;

2-3 Les ressources humaines

Pour améliorer le système comptable, il sera nécessaire d'élever le niveau professionnel des agents. Cette amélioration se fera surtout au niveau des guichetiers qui sont recrutés uniquement sur la base du niveau d'études (bac + 2). Etant donné que ce sont eux qui passent les écritures dans les caisses, ils devraient avoir certaines notions comptables à défaut d'une formation de base en comptabilité.

⁹ C'est le cas du Projet de Lutte Contre la Pauvreté (PLCP) et du fonds Nationale de Promotion de la Jeunesse (FNPJ).

Il faut ensuite embaucher un(e) Secrétaire commercial(e) qui va jouer le rôle de secrétaire en répondant au téléphone et celui de commercial(e) en donnant les informations aux nouveaux clients et même aux sociétaires qui voudraient avoir des informations sur les produits de l'institution. L'arrivée de cet employé permettra de libérer le gérant qui pourra ainsi s'adonner à d'autres tâches.

Le recrutement d'un Agent de crédit à la caisse de Bourguiba où nous avons séjourné pendant deux jours donnera aussi plus de temps au gérant pour s'occuper d'autres choses.

Tous les acteurs qui interviennent dans la comptabilité doivent être formés à la réglementation en vigueur. A la consultation du plan de formation dispensée en 2003 et celui de l'année 2004, nous constatons qu'il n'y a pas de module concernant la loi-PARMEC. La non-conformité du plan comptable avec celui des IMF montre également la méconnaissance de la loi.

2-4 La technologie

2-4-1 Le matériel informatique

Les moyens de traitement de l'information sont très développés au CMS. Mais certains facteurs nuisent au bon fonctionnement du matériel informatique.

La poussière et les coupures intempestives d'électricité participent de la dégradation rapide du matériel. Il faut par conséquent acquérir un groupe électrogène qui se déclencherait dès qu'une coupure surviendrait.

Il faut aussi faire une sensibilisation des utilisateurs afin de les habituer au dépoussiérage quotidien de leurs appareils.

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) interviendra par la suite mensuellement pour le nettoyage complet des machines.

2-4-2 Les logiciels

Il existe plus d'une dizaine de logiciels utilisés en permanence au CMS.

Pour les états de rapprochement bancaire uniquement, environ cinq applications sont disponibles. Nous pensons qu'il est possible de créer ou même de trouver un logiciel clé en mains regroupant toutes ces applications et capable d'effectuer les états de rapprochement bancaire.

L'utilisation du mot de passe est une garantie de sécurité, mais il ne doit être utilisé que par un et un seul utilisateur. La divulgation de ces mots peut entraîner des confusions dans le travail.

Le travail d'un employé absent pourra être effectué par un collègue mais avec un mot de passe circonstanciel qui lui sera propre. De telle sorte que l'auteur d'une tâche est facilement et immédiatement identifiable, surtout en cas d'erreurs.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La performance d'un système d'information comptable se mesure à l'aide de plusieurs indicateurs. Au cours de notre bref passage au Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), nous avons pu nous rendre compte de la présence ou non de ces indicateurs.

Ainsi, sur le plan de l'organisation administrative, comptable et juridique, le CMS a quelques améliorations à apporter à son organigramme en ajoutant les services manquants et en repositionnant ceux qui y sont déjà.

Les ressources humaines doivent être renforcées au niveau des caisses par le recrutement de personnes ressources.

Concernant la comptabilité, la mise en place d'une comptabilité de gestion s'impose. Elle permettra aux Dirigeants du Crédit Mutuel de prendre des décisions appropriées pour la réduction ou non du personnel intervenant dans le processus comptable.

Au niveau technologique, le CMS est très avancé. En effet, la présence d'une Direction spéciale chargée uniquement des Systèmes d'Information est un atout précieux qui montre la volonté des Dirigeants à faire face aux défis de la mondialisation et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

Pour réussir son pari, il faut que la DSI accélère la mise en réseau des caisses avec la Direction Générale. Cette connexion permettra de disposer des informations en temps réel.

Il faut ensuite regrouper certaines applications utilisées à la Caisse Centrale en un seul logiciel afin de faciliter les états de rapprochement bancaire.

Pour la maintenance des machines, l'acquisition d'un groupe électrogène réduira les risques encourus lors des périodes de délestage.

Une sensibilisation des utilisateurs amenuisera également la détérioration des appareils par la poussière. Le nettoyage complet mensuel du matériel informatique par les agents de la DSI contribuera à une utilisation optimale des ordinateurs.

Il faut penser à garder secret les noms d'utilisateurs et les mots de passe.

Sans avoir la prétention d'avoir cerné tout le système, nous estimons que tous ces aménagements contribueront à rendre plus performant le système d'information de gestion en général et surtout le système comptable en particulier.

Le respect de ces recommandations contribuera à maintenir le CMS au niveau où il se trouve en ce moment sur l'échiquier national sénégalais, et nous l'espérons à gravir de nouveaux échelons.

La place de la micro finance dans la lutte contre la pauvreté trouve sa source dans l'évolution que connaissent les systèmes financiers décentralisés (SFD). Elle est en effet étroitement liée à l'impératif de pérennité des SFD et à l'évolution de leur sociétariat. Face à cette évolution fulgurante, la question de la redéfinition de l'objectif des SFD et de leurs cibles se pose.

Au regard de certaines pratiques comme les exigences de garantie, la concentration des SFD dans des zones économiquement viables (villes en général) au détriment des localités où le niveau de pauvreté est criard ; et les profils des clients des mutuels, on peut se demander si ce sont véritablement les pauvres, les plus démunis qui profitent des services de micro finance.

C'est au sein des institutions de micro finance (IMF) elles-mêmes que désormais le rôle de la micro finance par rapport à la pauvreté est remis en cause.

Ainsi, certains responsables d'IMF reconnaissent qu'ils n'ont pas seulement la vocation de lutter contre la pauvreté. Tout au plus, contribuent-ils à côté d'autres stratégies à réduire ses effets sur les populations.

Les grands réseaux mutualistes, quant à eux, veulent dépasser le stade de financement de la survie pour évoluer vers un soutien à l'entrepreneuriat. Et dans les faits, ils sont déjà à ce niveau puisqu'ils comptent parmi leur clientèle des entreprises et développent des services financiers autres que le crédit et l'épargne.

C'est le cas du Crédit Mutuel du Sénégal qui vient de créer le crédit professionnel destiné aux petites et moyennes entreprises et industries (PME-PMI).

La pérennisation des SFD serait-elle une excuse pour redéfinir le rôle de la micro finance initialement utilisée comme instrument primordial de lutte contre la pauvreté ?

Si le rôle de la micro finance dans la lutte contre la pauvreté a évolué, les rapports entre les IMF, les bailleurs et les Etats devraient eux-aussi connaître une évolution. Que deviendraient alors dans ce contexte les subventions et la non imposition de leurs activités ?

ANNEXES

ANNEXES

	<u>Pages</u>
Annexe 1 : Plan Comptable utilisé par le CMS.....	1
Annexe 2 : Situation patrimoniale au 31/12/03.....	10
Annexe 3 : Etat de formation du résultat au 31/12/03.....	11
Annexe 4 : Soldes intermédiaires de gestion.....	12
Annexe 5 : Etat des crédits en souffrance.....	13
Annexe 6 : Tableaux des informations annexes.....	14
Annexe 7 : Liste des dix débiteurs les plus importants.....	15
Annexe 8 : Encours des prêts aux dirigeants.....	16
Annexe 9 : Etat de détermination des ratios prudentiels.....	17

Crédit Mutuel du Sénégal

Inspection Générale

Service Inspection

PLAN COMPTABLE DU CMS

Code	Nom
1	CAPITAUX PROPRES
100000	Capital Social
110000	Réserves
120000	Report à nouveau
140000	Subvention d'équipement
146000	Fonds investissement
19	PROVISIONS PERTES & CHARGES
190000	Provisions: Risques Banc. Gén.
191000	Fonds de garantie
192000	Provision: litiges en cours
196000	Fonds Mutualisation décès
197000	Provision: gros entret. répar.
2	IMMOBILISATIONS
203000	Frais d'acquisition des immo.
209000	Autres immobilisations incorp.
22	IMMOBILISATIONS PHYSIQUES
221000	Constructions
222000	Terrains
222100	Terrains nus
222200	Terrains aménagés
222300	Terrains bâtis
225140	Aménagement, agencement, inst.
225500	Matériel de transport
225810	Mobilier de bureau
225820	Matériel de bureau et d'info
230000	Autres Immo. en cours
250000	Créances immobilisées
251000	Dépôts et cautionnements
252000	Avances consenties aux tiers
28	AMORTISSEMENTS
282100	Amortissement constructions
282514	Amortissement des A.A.I

282550	Amortissement mat. transport
282581	Amortissement mob. de bureau
282582	Amortissement mat bureau, info
30	CREDITS LONG TERME
306000	Prêt fonds investissement
309600	Crédit conventionné à LT
31	CREDITS MOYEN TERME
311000	Crédits équipement, invest MT
312000	Crédits investissement FSD MT
319100	Crédit A.E.S MT
319400	Crédits PEP MT
319600	Crédit conventionné à MT
319800	Crédits au personnel MT
32	CREDITS (sauf crédits à MT)
327000	Crédits Non Amortissable
327100	Crédits campagne
327200	Crédits embouche
327300	Crédits soudure
329100	Crédits AES
329110	Crédits d'Urgence
329111	Facilités Salariés
329200	Crédits automatiques
329300	Crédits fonds de roulement
329400	Crédits PEP
329600	Crédits conventionnés
329800	Crédits au personnel
345	CREDITS DOUTEUX
345000	Crédits douteux - Non Am.
345001	Crédits douteux - campagne
345002	Crédits douteux - embouche
345003	Crédits douteux - soudure
345110	Crédits douteux - AES
345111	Crédits douteux - Urgence
345112	Facilités douteux - salariés
345120	Crédits douteux - Autom.
345130	Crédits douteux - Fds roul.
345140	Crédits douteux - Cr. PEP
345160	Crédits douteux - Convent.

345180	Crédits douteux - Personnel
345310	Cr.dout. - Equipt, investmt MT
345311	Cr.dout. - AES MT
345314	Cr.dout. - PEP MT
345316	Cr.dout. - conventionné MT
345318	Cr.dout. - personnel MT
345320	Cr.dout. - Investismt FSD MT
345321	Cr.dout. - conventionné LT
347	Crédits contentieux
347000	Crédits contentieux - Non Am.
347001	Crédits contentieux - campagne
347002	Crédits contentieux - embouche
347003	Crédits contentieux - soudure
347110	Crédits contentieux - AES
347111	Crédits contentieux - Urgence
347112	Crédits contentieux - Salariés
347120	Crédits contentieux - Automatique
347130	Crédits contentieux - Fds Roul.
347140	Crédits contentieux - Cr P.E.P
347160	Crédits contentieux - Convention
347310	Crédits contentieux - Equ.Inv.MT
347311	Crédits contentieux - AES MT
347314	Crédits contentieux - P.E.P MT
347316	Crédits contentieux - Convent.MT
347320	Crédits contentieux - Inv.FSD MT
347321	Crédits contentieux - Convent.LT
35	EPARGNE CONTRACTUELLE LT- MT
350000	DAT LT (épa. bloq. garant)
351000	Compte à Terme MT.
352000	PEP MT
353000	DAT MT (épa. bloq. garant)
36	EPARGNE CONTRACTUELLE
361000	Compte à Terme de 3 à 5 mois
362000	Compte à terme de 6 à 11 mois
363000	Compte à terme de 12 mois
364000	DAT CT (épa. bloq. garant)
37	EPARGNE LIQUIDE
371000	Comptes courants

372000	Comptes courants Ep Bloquées
373000	Livrets d'épargne
374000	Livrets Epargnes EP Bloquée
385000	PEP
389000	Epargne:cpt d'at. ou régul. Cd
389100	Epargne:cpt d'at. ou régul. Db
389300	Crédits:cpt d'at. ou régul. Db
389400	Crédits:cpt d'at. ou régul. Cd
395	PROVISIONS CREANCES DOUTEUSES
395000	Prov.cr.dt - Non Am.
395001	Prov.cr.dt - campagne
395002	Prov.cr.dt - embouche
395003	Prov.cr.dt - soudure
395110	Prov.cr.dt - AES
395111	Prov.cr.dt - Urg.
395120	Prov.cr.dt - Automatique
395130	Prov.cr.dt - Fonds roult
395140	Prov.cr.dt - PEP
395160	Prov.cr.dt - Conventionnés
395180	Prov.cr.dt - Personnel
395310	Prov.cr.dt - Equip, inv MT
395311	Prov.cr.dt - AES MT
395314	Prov.cr.dt - PEP MT
395316	Prov.cr.dt - conventionné MT
395318	Prov.cr.dt - personnel MT
395320	Prov.cr.dt - Investismt FSD MT
395321	Prov.cr.dt - conventionné LT
42	PERSONNEL
424000	Avances sur salaires
425000	Rémunérations dues
445	RISTOURNE D'INTERETS
445010	Ristourne livret épargne
456000	OD fds. mut. décès caisses
458000	OD fds. garantie caisses
469000	Compte d'attente
469100	Erreur de caisse débiteur
469200	Erreur de caisse créditeur
469300	Cpte attente rbt ech.retard

471	CHARGES A PAYER
471000	Charges à payer - Divers
471020	Charges à payer CAT 3 à 5 mois
471030	Charges à payer CAT 6 à 11 m.
471040	Charges à payer CAT 12 mois
471050	Charges à payer CAT crédit
471060	Charges à payer CAT MT
471070	Charges à payer DAT MT
471080	Charges à payer DAT LT
471110	Charges à payer PEP
471120	Charges à payer PEP MT
475210	Ch. à payer sub. pérég à vers.
475220	Ch. à payer su.fds grt.à vers.
478500	Charges à payer - Dir. Gén.
478600	Int. à payer Caisse Centrale
481000	Charges comptabil. d'avance.
485	PRODUITS A RECEVOIR
485000	Prod. à recevoir - Non Am.
485010	Prod. à recevoir - campagne
485020	Prod. à recevoir - embouche
485030	Prod. à recevoir - soudure
485110	Prod. à recevoir - AES
485111	Prod. à recevoir - Urgence
485120	Prod. à recevoir - Automatique
485130	Prod. à recevoir - Fds Roulmt
485140	Prod. à recevoir - Cr. PEP
485160	Prod. à recevoir - Convention.
485180	Prod. à recevoir - Personnel
485200	Subv.à rec Caisse Centrale
485210	Sub.pérq. à recev. C.Ctrale
485220	Sub.fonds garantie à recevoir
485310	Prod. à rec - Equip invest MT
485311	Prod. à recevoir - AES MT
485314	Prod. à recevoir - PEP MT
485316	Prod. à rec - conventionné MT
485318	Prod. à rec - personnel MT
485320	Prod. à recevoir - Inv. FSD MT
485321	Prod. à rec - conventionné LT

485999	Prod.à recevoir - divers
486000	Int. échus à rec Caisse Centr.
503000	Emprunt Caisse Centrale
506000	Emprunt fonds investissement
54	CHEQUES ET EFFETS A RECOUVRER
541000	Chèques reçus des sociétaires
545000	Chèques soc. à l'encaissement
559000	Caisse Centrale
571000	Caisse
571001	Caisse - guichet 1
571002	Caisse - guichet 2
571003	Caisse - guichet 3
571004	Caisse - guichet 4
571005	Caisse - guichet 5
572000	Caisse auxiliaire
575000	Compte fusion
6	CHARGES
601	INTERETS EPARGNE BLOQUEE LT-MT
601010	Intérêts sur DAT LT
601020	Intérêts sur CAT MT
601030	Intérêts sur PEP MT
601040	Intérêts sur DAT MT
602	INTERETS SUR EPARGNE BLOQUEE
602020	Intérêts sur CAT 3 à 5 mois
602030	Intérêts sur CAT 6 à 11 mois
602040	Intérêts sur CAT 12 mois
602050	Intérêts sur CAT Crédit
602110	Intérêts sur PEP
604	INTERET SUR EPARGNE LIBRE
604000	Intérêts sur épargne libre
606000	Intérêts sur emprunt C.Central
608000	Ristourne frais de dossier
609000	Intérêts emprunt fonds invest.
611	EAU et ELECTRICITE
611000	Eau
611100	Electricité
612	CARBURANT
612000	Carburant pour véhicules

612100	Carburant pour mobylettes
612200	Carburant groupes électrogènes
615	FOURNITURES DE BUREAU
615000	Fournitures imprimerie
615100	Fournitures informatiques
615200	Fournitures publicitaires
615300	Autres four. & petit mat.
62	TRANSPORTS CONSOMMES
620000	Transp. & déplacmnt direction
621100	Transp. & déplacmnt salariés
629000	Autres transports
6351	FRAIS POSTES ET TELECOM.
635100	Postes
635110	Téléphone et Fax
6352	MISSIONS ET RECEPTIONS
635200	Missions et réceptions profess
635210	Frais d'Assemblée Générale
635220	Frais de Conseils
635230	Frais de missions recouvrement
6353	FRAIS DE FORMATION
635300	Formation: frais de transport
635310	Formation: frais de mission
6354	LOCATION IMMOBILIERE
635400	Location du batiment d'exploit
6355	FRAIS DE LOCATIONS MOBILIAIRES
635500	Location du matériel
635510	Locations diverses
635520	Location matériel informatique
6356	SERVICES PUBLICITAIRES
635600	Services publicitaires
6357	SERVICES JURIDIQUES & COMPTAB.
635700	Services juridiques & comptab.
6358	ENTRETIEN ET REPARATION
635800	Entret. & répar. des véhicules
635810	Entret. & répar. mobylettes
635820	Entret. & répar. batim. expl.
635830	Entret. matériel bureau & info
6359	AUTRES SERVICES

701114	Intérêts de retard - Cr. PEP
701116	Intérêts de retard - Convent.
701118	Intérêts de retard - Personnel
701121	Int. retard - Equip invest MT
701122	Int. retard - Investist FSD MT
701131	Int. retard - A.E.S MT
701134	Int. retard - PEP MT
701136	Int. retard - conventionné MT
701137	Int. retard - conventionné LT
701138	Int. retard - personnel MT
701139	Pénalités/ Facilité Salariés
7012	INT. NORMAUX SUR LES CREDITS
701200	Intérêts crédits - Non Am.
701201	Intérêts crédits - AES
701202	Intérêts crédits - campagne
701203	Intérêts crédits - embouche
701204	Intérêts crédits - soudure
701210	Intérêts crédits - Urgence
701212	Intérêts crédits - Automatique
701213	Intérêts crédits - Fonds roult
701214	Intérêts crédits - Cr. PEP
701216	Intérêts crédits - Convention.
701218	Intérêts crédits - Personnel
701221	Int. crédits - Equip invest MT
701222	Int. crédits - Invest FSD MT
701231	Int. crédits - A.E.S MT
701234	Int. crédits - PEP MT
701236	Int. crédits - conventionné MT
701237	Int. crédits - conventionné LT
701238	Int. crédits - personnel MT
706000	Intérêts sur dépôt C.Centrale
709000	Intérêts prêt fonds invest.
711100	Frais de tenue de compte
711101	Comm. domiciliation de salaire
711102	Comm. opération déplacée
711103	Commissions/ Facilité salariés
711104	Autres commissions
711105	Intérêts sur compte courant
711110	Commissions / virements

711120	Commissions / encaiss. chèques
711200	Cotisations Mutualistes
711500	Frais de dossier
711900	Droits d'adhésion
720000	Frais à transf. (change,huiss)
723000	Frais refacturés (vte livrets)
723001	Frais rfcturés interv. téléph.
723100	Frais de recouvrement
742000	Indemnités d'assurance
744000	Quote part de subv. virée rés.
748000	Rentrées sur créances abandon.
749000	Excédent de caisse
749100	Produits Divers
760000	Subvention d'exploitation
780000	Reprise sur provisions
781000	Reprise provision pour risques
788000	Reprises sur amortissements
791000	Produits Exceptionnels
792000	Produits/ excercice antérieurs
795000	P.C.E.A.C.
796000	Subvention d'équilibre
796100	Subvention péréquation reçue
796200	Subvention fds garantie reçue
8	RESULTAT
875000	Résultat Attente Affectation

SITUATION PATRIMONIALE AU 31 - 12 - 03

ACTIF		MONTANT BRUT	AMORTI/ PROV	NET	PASSIF		MONTANT
OPERATIONS INSTITUTIONS ET ASSIMILES					OPERATIONS INSTITUTIONS ET ASSIMILES		
10	Caisses et comptes ordinaires			0	16	Emprunt à moins d'un an	
101	Caisse	451 519 359		451 519 359	161	Organe Financier/Caisse centrale	
102	Organe Financier/Caisse centrale			0	162	Banques ou autres organismes	
103	Banques	1 310 824 296		1 310 824 296	168	Dettes rattachées	
104	Autres comptes de disponibilités			0	17	Emprunt à terme	
105	Chèque à l'encaissement			0	171	Organe Financier/Caisse centrale	
108	Créances Rattachées			0	172	Banques ou autres organismes	3 883 729 440
11	Dépôts à terme			0	178	Dettes rattachées	
111	Organe Financier/Caisse centrale			0	18	Ressources affectées	
112	Banques	11 285 387 014		11 285 387 014			
118	Créances Rattachées	122 397 585		122 397 585		TOTAL A	3 883 729 440
13	Prêts à terme			0	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES		
131	Institutions	1 250 000 000		1 250 000 000	24	Dépôts membres ou bénéficiaires	
132	Autres			0	241	Dépôts à vue	18 286 657 251
138	Créances Rattachées	42 609 589		42 609 589	242	Dépôts à terme	1 803 083 337
		14 462 737 843	0	14 462 737 843	243	Autres dépôts	590 462 297
					248	Dettes rattachées	19 958 592
						TOTAL B	20 700 161 477
OPERATIONS AVEC LES MEMBRES					OPERATIONS DIVERSES		
20	Crédits Sains			0	35	Créditeurs divers	29 506 979
201	Court terme	4 273 047 299		4 273 047 299	36	Compte de régularisation clients passif	
202	Moyen terme	7 128 303 817		7 128 303 817	364	Ecart consolidation passif	
203	Long terme			0	360	Produits constatés d'avance	
208	Créances Rattachées	180 757 465		180 757 465	361	Charges à payer	20 541 019
210	Crédits en souffrance	166 108 494	102 652 917	63 455 577	363	Autres	153 030 793
				0		TOTAL C	203 078 791
				0			
	TOTAL B	11 748 217 075	102 652 917	11 645 564 158			
OPERATIONS DIVERSES					PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES		
30	Storks	27 340 829		27 340 829	50	Provisions passif	148 984 628
31	Titres à court terme			0	51	Subvention d'investissement	227 056 525
32	Débiteurs divers			0	52	Report à nouveau	525 974 537
321	Avances au personnel	7 300 541		7 300 541	53	Autres réserves	
322	Autres débiteurs divers	161 713 583		161 713 583	54	Réserve générale	835 859 763
323	Autres créances en souffrance			0	56	Fonds de garantie et autres Fonds	829 132 658
33	Compte de régularisation clients actif			0	57	Capital social	535 080 000
330	Ecart consolidation actif			0	58	Excédent ou déficit	693 150 388
331	Charges constatées d'avance	9 912 089		9 912 089			
332	Produits à recevoir			0		TOTAL D	3 795 238 499
333	Charges à répartir sur plusieurs exercices			0			
334	Autres	138 046 714		138 046 714			
	TOTAL C	344 313 756	0	344 313 756			
IMMOBILISATIONS							
40	Immobilisations financières			0			
401	Titres de participations	999 900 000		999 900 000			
402	Autres titres immobilisés			0			
41	Dépôts et cautionnement	33 412 325		33 412 325			
42	Immobilisations incorporelles			0			
421	Frais Immobilisés			0			
422	Valeurs immobilisées	101 536 499	60 457 792	41 078 707			
43	Immobilisations corporelles			0			
431	Terrains	85 822 051		85 822 051			
432	Constructions	120 039 207	25 439 023	94 600 184			
433	Autres immobilisations corporelles	1 847 452 573	1 117 719 031	729 733 542			
440	Immobilisations en cours	145 045 641		145 045 641			
	TOTAL D	3 333 208 296	1 203 615 846	2 129 592 450			
TOTAL ACTIF		29 888 476 970	1 306 268 763	28 582 208 207	TOTAL PASSIF		28 582 208 207

CHARGES		MONTANT	PASSIF		MONTANT
60	CHARGES FINANCIERES		70	PRODUITS FINANCIERS	
601	Intérêts	48 161 047	701	Intérêts	2 343 473 498
6011	Intérêts sur dépôts à vue	0	7011	Intérêts sur crédits à court terme	664 667 492
6012	Intérêts sur dépôts à terme	40 813 925	7012	Intérêts sur crédits à moyen & long terme	1 068 581 498
6013	Intérêts sur emprunt à moins d'un an		7013	Intérêts sur dépôts à vue	
6014	Intérêts sur emprunts à terme	7 347 122	7014	Intérêts sur dépôts à terme	560 561 415
6015	Autres intérêts		7015	Autres intérêts	49 663 093
602	Autres Charges financières		702	Autres Produits financiers	901 176 271
6021	Commissions		7021	Commissions	901 176 271
61	ACHATS ET SERVICES EXTERIEURS	443 790 897	71	AUTRES PRODUITS	227 441 605
611	Fournitures de bureau	125 603 390	713	Produits divers	57 584 848
612	Eau , électricité et carburant	106 927 778	714	Subventions d'exploitation	169 856 757
613	Locations	88 244 935			
614	Entretiens et réparations	95 107 209	76	REPRISES SUR AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	168 320 600
615	Primes d'assurance	27 907 585	761	Reprises sur amortissements	
			762	Reprises sur provisions	168 320 600
62	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	389 361 408	77	PRODUITS EXCEPTIONNELS	511 085 657
621	Publicité et relations publiques	72 744 730	771	Produits de cession des éléments d'actif	5 854 000
622	Transports et déplacements	41 610 280	772	Quote part de subvention virée au compte de résultat	156 381 642
623	Frais de poste et de télécommunications	114 048 409	773	Autres produits exceptionnels	348 850 015
624	Services bancaires	16 428 189			
625	Frais de formation, d'éducation etc.	18 247 655			
626	Autres	126 282 145			
63	IMPOTS ET TAXES	304 795			
643	Patentes et taxes	304 795			
64	CHARGES DE PERSONNEL	1 009 481 731			
641	Frais de personnel	907 689 300			
642	Charges sociales	101 792 431			
65	AUTRES CHARGES	238 385 994			
651	Remboursement de frais				
652	Charges diverses	238 385 994			
66	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	609 530 436			
661	Dotations aux amortissements	364 445 431			
662	Dotations aux provisions	245 085 005			
67	CHARGES EXCEPTIONNELLES	719 330 935			
671	Valeur comptable des éléments de l'actif cédés	0			
672	Autres charges exceptionnelles	719 330 935			
58	EXCEDENT OU DEFICIT	693 150 388			
	TOTAL DES CHARGES	4 151 497 631		TOTAL DES PRODUITS	4 151 497 631

**ETAT DE FORMATION DU RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2003
SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION**

CREDIT MUTUEL DU SENEGAL

DETERMINATION DE LA MARGE D'INTERET

601	CHARGES D'INTERET Solde créditeur : MARGE D'INTERET	48 161 047 2 295 312 451	701	PRODUITS D'INTERET	2 343 473 498
------------	---	-----------------------------	------------	---------------------------	---------------

DETERMINATION DES AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS

702	AUTRES CHARGES FINANCIERES Solde créditeur : AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS	0 901 176 271	702	AUTRES PRODUITS Solde débiteur : AUTRES CHARGES FINANCIERES NETTES	901 176 271 0
------------	--	------------------	------------	--	------------------

DETERMINATION DU PRODUIT FINANCIER NET

	Solde débiteur : AUTRES CHARGES FINANCIERES NETTES	0		Solde créditeur : MARGE D'INTERET	2 295 312 451
	Solde créditeur : PRODUITS FINANCIERS NETS	3 196 488 722		Solde créditeur : AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS	901 176 271
				Solde débiteur : CHARGES FINANCIERES NETTES	0

DETERMINATION DE L'EXCEDENT OU DU DEFICIT

	Solde débiteur : CHARGES FINANCIERES NETTES	0		Solde créditeur : PRODUITS FINANCIERS NETS	3 196 488 722
61	ACHATS ET SERVICES EXTERIEURS	443 790 897	71	AUTRES PRODUITS	227 441 605
62	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	389 361 408	76	REPRISES SUR AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	168 320 600
63	IMPOTS ET TAXES	304 795	77	PRODUITS EXCEPTIONNELS	511 085 657
64	CHARGES DE PERSONNEL	1 009 481 731			
65	AUTRES CHARGES	238 385 994			
66	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	609 530 436			
67	CHARGES EXCEPTIONNELLES	719 330 935			
58	EXCEDENT OU DEFICIT	693 150 388			

RETARD CONSTATE DANS LE REGLEMENT	CREDITS EN SOUFFRANCE	DEPOTS DE GARANTIE	SOLDE RESTANT DU	PROVISION Théorique	MONTANT NET
inférieur à 3 mois	11 431 917			0	11 431 917
3 à 6 mois (PROVISION A DOTER: 40% DU SOLDE RESTANT DU)	53 891 068			21 556 427	32 334 641
6 à 12 mois (PROVISION A DOTER: 80% DU SOLDE RESTANT DU)	100 870 486			80 696 389	20 174 097
TOTAL	166 193 471	0		102 252 816	63 940 655

LIBELLE	MONTANT / EFFECTIF
ENCOURS DES ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE COURT TERME	0
ENCOURS DES ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE MOYEN ET LONG TERME	0
NOMBRE TOTAL DE MEMBRES OU BENEFICIAIRES DE L'INSTITUTION	178 360
NOMBRE TOTAL DE MEMBRES OU BENEFICIAIRES DE SEXE MASCULIN DE L'INSTITUTION	115 920
NOMBRE TOTAL DE MEMBRES OU BENEFICIAIRES DE SEXE FEMININ DE L'INSTITUTION	35 438
POPULATION CIBLE DE LA CAISSE	
DEPOTS A PLUS D'UN AN AUPRES DES INTITUTIONS FINANCIERES	0
DEPOTS A TERME A PLUS D'UN AN DES MEMBRES OU BENEFICIAIRES AUPRES DE LA CAISSE	1 015 164 658
AUTRES DEPOTS A PLUS D'UN AN DES MEMBRES OU BENEFICIAIRES AUPRES DE LA CAISSE	0
RECOUVREMENT DES PRETS INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE	
RECOUVREMENT SUR PRETS ATTENDUS AU COURS DE L'EXERCICE	

LISTE DES DIX DEBITEURS LES PLUS IMPORTANTS

SOCIETAIRE.	CAISSE	ENCOURS DES PRETS
5792	KAOLACK	25 000 000
852	BAKEL	20 000 000
839	RUFISQUE	16 294 447
3	OUAKAM	13 295 518
833	PARCELLES ASSAINIES	11 669 061
5048	KAFFRINE	11 229 920
5074	KAFFRINE	11 109 400
1566	MBOUR	9 801 191
5084	KAFFRINE	9 662 080
1	THIAROYE	9 573 779
TOTAL		137 635 396

ENCOURS PRETS AUX DIRIGEANTS

NOM DES DIRIGEANTS	CAISSE LOCALE OU DIRECTION	ENCOURS DES PRETS
BERNARD TISSOT	DIRECTION GENERALE	
AMADOU SOW	DIRECTION GENERALE	
THIERNO DIONGUE	DIRECTION GENERALE	
BOUBACAR BA	DIRECTION GENERALE	
BASSAMBA DIEDHIOU	DIRECTION GENERALE	2 386 162
MAMADOU TOURE	DIRECTION GENERALE	45 437 444
ABDOULAYE MBAYE	DIRECTION GENERALE	
SAYFOULAYE BALDE	DIRECTION GENERALE	5 334 909
EL HADJI MOUSSA DIONGUE	D.R. SAINT LOUIS	
ABDOU COLY	D. R. SUD OUEST	
IBRAHIMA DIOUF	D. R. KAOLACK	7 796 697
MANSOUR GUEYE	D. R. DAKAR	
OUMAR BODIAN	D.R. THIES	1 435 750
YOUSOUF DOUMBOUYA	D. R. SUD EST	1 923 631
BABA KOITA	ELU MEMBRE CA	1 595 592
BOUBACAR DIOP	ELU MEMBRE CA	1 132 477
MAMADOU LAMINE SANE	ELU MEMBRE CA	0
ALIOUNE DIODIO BA	ELU MEMBRE CA	1 467 750
AMETH NDIAYE	ELU MEMBRE CA	758 856
ALIOUNE DIAGNE	ELU MEMBRE CA	0
DEMBA TRAORE	ELU MEMBRE CA	854 841
DIAO CISSE	ELU MEMBRE CA	1 023 038
THIERNO DIALLO	ELU MEMBRE CA	1 436 197
EL HADJI MANSOUR DIOP	ELU MEMBRE CA	932 866
NDEYE LAKH LO	ELUE MEMBRE CA	0
ABDOUL AZIZ BASSE	ELU MEMBRE CA	107 367
OUMAR DIOP	ELU MEMBRE CA	913 470
SENY SAMBOU	ELU MEMBRE CA	710 136
MAMADOU BAKHOUM	ELU MEMBRE CS	1 339 257
HABIB DIENG	ELU MEMBRE CS	1 119 988
EL H HAMIDOU LEYE	ELU MEMBRE CS	1 562 817
OUSMANE DIALLO	ELU MEMBRE CS	0
PAPA DEMBA NGALANE	ELU MEMBRE CS	8 775 773
TOTAL		88 045 018

CA conseil d'administration
CS: conseil de surveillance

I / RATIO DE LIMITATION DES OPERATIONS AUTRES QUE LES ACTIVITES D'EPARGNE ET DE CREDIT

LIBELLE	A		B		RATIO A / B * 100
	MONTANT TOTAL CONSACRE AUX OPERATIONS AUTRES QUE L'EPARGNE ET LE CREDIT		TOTAL DES RISQUES		
	MONTANT CONSACRE AUX OPERATIONS AUTRES QUE L'EPARGNE ET LE CREDIT	0	31 & 32**** 345**** 424000	CREDITS SAINS CREDITS EN SOUFFRANCE AVANCES AU PERSONNEL	11 401 351 116 166 106 494 7 300 541
MONTANT A		0	B		11 574 760 151

NORME
< ou = 5%

II / RESERVE GENERALE

LIBELLE	A		B		DOTATION ANNUELLE BASE * 15%	
	EXCEDENT DE L'EXERCICE		REPORT A NOUVEAU NEGATIF			
	875000	EXCEDENT DE L'EXERCICE	693 150 388	120000	REPORT A NOUVEAU NEGATIF	0
MONTANT A		693 150 388	B		0	

BASE = A+B
1 03 972 556

III / LIMITATION DES RISQUES

LIBELLE	A		B		RATIO A / B	
	RISQUES PORTES PAR L'INSTITUTION		TOTAL DEPOTS DES MEMBRES			
	31 & 32**** 345**** 424000	CREDITS SAINS CREDITS EN SOUFFRANCE AVANCES AU PERSONNEL	11 401 351 116 166 106 494 7 300 541	36**** 371 & 373 385000	TOTAL EPARGNE CONTRACTUELLE TOTAL EPARGNE LIBRE TOTAL PLAN EPARGNE PROJET	1 803 083 337 18 286 657 251 590 462 297
MONTANT A		11 574 760 151	B		20 680 202 885	

NORME
< ou = 2

IV / COUVERTURE DES EMPLOIS MOYENS ET LONGS TERMES PAR DES RESSOURCES STABLES

LIBELLE	A		B		RATIO A / B	
	EMPLOIS MOYENS ET LONGS TERMES		RESSOURCES STABLES			
		CREDITS SAINS LONG TERME CREDITS SAINS MOYEN TERME* CREDITS EN SOUFFRANCE IMMOBILISAT* FINANCIERES NETTES IMMOBILISAT* INCORPORELLES NETTES IMMOBILISAT* CORPORELLES NETTES IMMOBILISATIONS EN COURS NETTES	0 7 128 303 817 166 106 494 1 749 900 000 41 078 707 910 155 777 145 045 641		EMPRUNTS A TERME DEPOTS + 1 AN DES SOCIETAIRES FONDS DE DOTATIONS ET AUTRES FONDS PROVISIONS SUBVENTION D'INVESTISSEMENT REPORT A NOUVEAU RESERVES CAPITAL SOCIAL EXCEDENT OU DEFICIT	3 883 729 440 1 015 164 658 829 132 658 148 984 828 227 056 525 525 974 537 635 859 783 535 080 000 693 150 388
MONTANT A		10 140 592 436	B		8 664 132 597	

NORME
< ou = 1

V / LIMITATION DES PRETS AUX DIRIGEANTS

LIBELLE	A		B		RATIO A / B * 100	
	ENCOURS DES PRETS AUX DIRIGEANTS		TOTAL DEPOTS DES MEMBRES			
		ENCOURS TOTAL DES PRETS AUX DIRIGEANTS	88 045 018	36**** 371 & 373 385000	TOTAL EPARGNE CONTRACTUELLE TOTAL EPARGNE LIBRE TOTAL PLAN EPARGNE PROJET	1 803 083 337 18 286 657 251 590 462 297
MONTANT A		88 045 018	B		20 680 202 885	

NORME
< ou = 20%

VI / LIMITATION DES RISQUES PRIS SUR UN SEUL MEMBRE

LIBELLE	A		B		RATIO A / B * 100	
	RISQUE LE PLUS IMPORTANT PRIS SUR UN SEUL MEMBRE		TOTAL DEPOTS DES MEMBRES			
		ENCOURS PRET LE PLUS IMPORTANT POUR UN SEUL MEMBRE	25 000 000	36**** 371 & 373 385000	TOTAL EPARGNE CONTRACTUELLE TOTAL EPARGNE LIBRE TOTAL PLAN EPARGNE PROJET	1 803 083 337 18 286 657 251 590 462 297
MONTANT A		25 000 000	B		20 680 202 885	

NORME
< ou = 10%

VII / NORME DE LIQUIDITE

LIBELLE	A		B		RATIO A / B * 100	
	VALEURS DISPONIBLES REALISABLES ET MOBILISABLES		PASSIFS EXIGIBLES			
		ENCAISSES CAISSE CENTRALE DEPOTS A MOINS 1 AN AUPRES BANQUES CREDITS A COURT TERME CREANCES RATTACHEES STOCKS (montant net) TITRES A COURT TERME (montant net) AVANCES AU PERSONNEL AUTRES DEBITEURS DIVERS (montant net) COMPTES DE REGULARISATION	451 519 359 0 13 096 211 310 4 273 047 299 345 764 639 27 340 829 7 300 541 161 713 583 147 858 603		EMPRUNTS A MOINS D'1 AN DEPOTS DES SOCIETAIRES (- à moins 1 an) CREDITEURS DIVERS COMPTES DE REGULARISATION DETTES RATTACHEES	19 665 038 227 29 506 979 173 571 812 19 658 592
MONTANT A		18 510 856 363	B		19 688 075 610	

NORME
> 80%

* y compris l'encours de crédits au personnel

17

BIBLIOGRAPHIE

1. ANTHONY R.N. (1993), *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris (publié en anglais sous le titre *The management control Function*, Harvard Business School Press, 1988), p 35.
2. Brigitte Doriath et Christian Goujet (2005), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 2^e édition, Dunod, France, 320 p.
3. CGAP (2001), *Les principes fondamentaux de la comptabilité des IMF*, Aide mémoire.
4. CMS, Direction Générale (2004), *Mission d'évaluation AFD*, Dakar, du 22-04-04 au 30-04-04.
5. C. Waterfield, N. Ramsing (1998), "*Système d'information de gestion des institutions de micro finance*", Guide pratique, Série « Outil technique » n°1.
6. Dictionnaire universel (1991), 2^e édition, collection n°28, éd. Hachette Edicef, France, 1503 p.
7. DID, MRDM-BCEAO (2002), Actes de l'atelier de perfectionnement : "*Surveillance des systèmes de financement décentralisé(SFD)*", Québec, du 09 au 20 septembre 2002.
8. Dr. Denis Bruno KOFFI (2002), Place et rôle de la micro finance dans la lutte contre la pauvreté, *Micro finance infos*, N° 003 : pp 9-10.
9. DSFD-BCEAO (2004), Etat de la finance décentralisée dans l'UEMOA.
10. DUPUIS J. (1995), "*Compte-rendu des rencontres des directeurs financiers et contrôleurs de gestion des collectivités locales à Marseille*", Echanges, n°117, novembre, pp. 10-11.

11. EDI René, Jean CORRE (1998), *Précis de comptabilité SYSCOA : réglementation juridique, comptable et fiscale*, édition EDI, Abidjan.
12. Eric Le Boucher (2004), Une arme qui marche contre la pauvreté : les micro crédits, *Le monde*, France, 23 mai 2004.
13. Le Duffi Robert (1999), Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition Dalloz, pp 1180-1181.
14. LEMAITRE P. (1992-93), *Contrôle de gestion ou planification stratégique dans le tertiaire?*, Direction et gestion des entreprises, n°138-139, pp. 15-26.
15. Marie Hélène Delmond, Yves Petit et Jean Michel Gautier (2003), *Management des systèmes d'information*, Ed. Dunod, France, 222 p.
16. Martin Abéga (1999), La micro finance en Afrique, *Marchés tropicaux et méditerranéens*, hors série, éd. Moreux sa, pp 2-9.
17. Modiène NDIAYE (2004), *outils organisationnels et théories des organisations*, CESAG, Dakar.
18. OUCHI W.G. (mars 1977), "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n 1, pp. 95-113.
19. Perochon, (1998), *SYSCOA, plan comptable général des entreprises*, édition Foucher .
20. Robert Christen et Richard Rosenberg, *The rush to regulate*.
21. Robert Reix (2004), *Système d'information et management des organisations*, 5^e édition, Ed. Vuibert, France, 487 p.
22. Thomas Leperlier et Grégoire Chauvière Le Drian (2004), Le tour du monde des micro crédits, *GEO*, pp 108-110.

SOURCES DOCUMENTAIRES

23. BCEAO (1999), *Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés*, UMOA, Dakar.
24. BCEAO (2000), *Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés*, UMOA, Dakar.
25. BCEAO (1999), *Condensés de la réglementation*, Dakar.
26. BCEAO (1998), *Instructions de la BCEAO réglementant les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit*, Dakar.
27. BCEAO (2001), *Session de formation des agents des structures ministérielles de suivi des Systèmes Financiers Décentralisés et des correspondants de la BCEAO*, Document de référence, septembre 2001, Dakar, du 1^{er} au 5 octobre 2001.

SOURCES INTERNET

28. CGAP, Les principes fondamentaux de la comptabilité des IMF, www.capaf.org, mai 2004.
29. Karine Petit, Comptabilité générale, étape 5 : l'organisation comptable, www.petitkar.com, avril 2004.
30. L'agora, dossier performance, www.agora.qc.ca/encyclopedie.nsf, octobre 2005.