



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 23
(2011 – 2012)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**ETUDE JURIDIQUE, COMPTABLE ET FISCALE
D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE :
CAS DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL**

Présenté par :

M. Komlan Séna GBOLOVI

Dirigé par :

M. Abou WELE

Expert-comptable,

Professeur associé CESAG

Octobre 2012

DEDICACES

Gloire soit rendue au Seigneur JESUS CHRIST pour sa miséricorde et sa protection durant tout le séjour passé au CESAG.

Ce mémoire est dédié :

- ❖ au défunt père GBOLOVI Komi Daniel ;
- ❖ à KALENOU Amah Adéline, pour tous les sacrifices consentis à vos enfants ;
- ❖ à tous les frères et sœurs en particulier Mike Kodjo GBOLOVI pour votre soutien financier, moral et pour tous les sacrifices consentis durant la formation ; que Dieu vous bénisse abondamment ;
- ❖ à EKLOU Eya Esther, pour son soutien spirituel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

En prélude à ce mémoire, nous voudrions adresser des remerciements aux personnes qui, de par leurs conseils, ont facilité la réalisation de ce travail. Il s'agit notamment de :

- ❖ Abou WELE, Expert-Comptable, Professeur associé au CESAG, Directeur du Cabinet CECA ;
- ❖ Diouf Ibrahima, Directeur des Ressources Humaines au Crédit Mutuel du Sénégal ;
- ❖ Ndiaga MBENGUE, Contrôleur de gestion au Crédit Mutuel du Sénégal ;
- ❖ Tout le personnel du CMS en général, celui de la Direction Administration et Finances en particulier.

Une gratitude particulière à notre directeur de mémoire Monsieur Abou WELE pour ses conseils et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Les remerciements vont également à :

- ❖ l'ensemble du personnel du CESAG, pour avoir contribué d'une manière ou d'une autre, à notre formation et à la réalisation de ce travail ;
- ❖ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF, pour ces précieux conseils et sa disponibilité tout au long de notre formation ;
- ❖ tous les amis pour l'affection dont ils ont fait preuve aussi bien au Sénégal qu'au Togo ;
- ❖ tous les camarades de la 23^{ème} promotion pour la bonne ambiance qui a régné tout au long de la formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACEP :	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
AFD :	Agence Française de Développement
AG :	Assemblée Générale
AGE :	Assemblée Générale Extraordinaire
AGO :	Assemblée Générale Ordinaire
APSPD :	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIMAO :	Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest
CA :	Conseil d'Administration
CB :	Commission Bancaire
CC :	Comité de Crédit
CFA :	Communauté Financière Africaine
CFCE :	Contribution Forfaitaire à la Charge de l'Employeur
CGAP:	Consultative Group to Assist the Poor
CGI :	Code Général des impôts
CICM :	Centre International du Crédit Mutuel
CMC :	Crédit Mutuel du Centrafrique
CMS :	Crédit Mutuel du Sénégal
CODIR :	Comité de Direction
COOPEC :	Coopérative d'Epargne et de Crédit
COSO:	Committee Of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission
CPEC :	Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit
CREP :	Crédit Rural et d'Epargne
CS :	Conseil de Surveillance
CSS :	Caisse de Sécurité Sociale
DAT :	Dépôt A Terme
DAV:	Dépôt A Vue
DIMF :	Documents des Systèmes Financiers Décentralisés
DPMG :	Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux
DRS / SFD :	Direction de la Réglementation et de Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés
FCCMS :	Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal

FUCEC :	Fédération des Unions de Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo
GEC :	Groupement d'Epargne et de Crédit
IFACI:	Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne
IIA :	Institute of Internal Auditors
IMCEC :	Institution Mutualiste et Coopérative d'Epargne et de Crédit
IMF:	Institution de Microfinance
IPRES :	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
IRC:	Impôt sur le Revenu des Créances
IRVM :	Impôt sur le Revenu des Valeurs Mobilières
ISO:	International Organization for Standardization
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
MUCODEC:	Mutuelle Congolaise d'Epargne et de Crédit
NINEA :	Numéro d'Identification National des Entreprises et Associations
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
PAMIF :	Programme d'Appui à la Microfinance
PAR :	Portefeuille A Risque
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
PV :	Procès-verbal
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RCPB :	Réseau des Caisses Populaires du Burkina
RCSFD :	Référentiel Comptable spécifique des Systèmes Financiers Décentralisés
SA :	Société Anonyme
SARL :	Société A Responsabilité Limitée
SCC :	Sociétés sous Convention Cadre
SFD :	Système Financier Décentralisé
TOB :	Taxe sur les Opérations Bancaires
TRIMF :	Taxe Représentative de l'Impôt Minimum Fiscal
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA :	Union Economique Monétaire Ouest Africain
UMOA:	Union Monétaire Ouest Africaine
USAID:	United States Agency for International Development

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 : Organigramme d'une IMCEC..... 12
 Figure 2 : Schéma relatif à l'administration de la supervision des SFD dans l'UEMOA..... 22
 Figure 3 : Modèle d'analyse 45
 Figure 4 : Evolution des agrégats de 2000 à 2011..... 60
 Figure 5 : Organigramme institutionnel du Crédit Mutuel du Sénégal 65
 Figure 6 : Organigramme du service comptable du CMS 68

TABLEAUX

Tableau 1 : Les impôts et taxes applicables aux SFD du Sénégal..... 34
 Tableau 2 : Travaux de contrôle à effectuer 40
 Tableau 3 : Liste des produits et services offerts par le CMS 58
 Tableau 4 : Nombre de réunions tenues par les différents organes au cours des années 2010 et 2011 64
 Tableau 5 : Test de conformité du plan comptable 74
 Tableau 6 : Situation des ratios prudentiels au 31 décembre 2011 76
 Tableau 7 : Résultats de l'évaluation du contrôle interne relatif à l'aspect comptable et fiscal : 78
 Tableau 8 : Résultats de l'évaluation du contrôle interne relatif à l'aspect juridique 79
 Tableau 9 : Tableau d'identification des risques comptables, juridiques et fiscaux 80
 Tableau 10 : Contrôle des demandes d'achats de l'exercice 2011 82
 Tableau 11 : Plan d'actions 90

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire et documents de prise de connaissance	97
Annexe 2 : Grille de séparation des tâches : processus achats	98
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne	99
Annexe 4 : Tarification des opérations avec la clientèle	104
Annexe 5 : Détermination des ratios prudentiels et indicateurs	105
Annexe 6 : Organigramme technique du CMS	119
Annexe 7 : Ecritures comptables liées aux créances en souffrance	120
Annexe 8 : Ecritures relatives au provisionnement des crédits en souffrance	122
Annexe 9 : Ecritures comptables des parts sociales	123
Annexe 10 : Test de conformité du plan comptable	124

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES..... i

REMERCIEMENTSii

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....iii

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX v

LISTE DES ANNEXESvi

TABLE DES MATIERES.....vii

INTRODUCTION GENERALE..... 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE..... 8

 CHAPITRE 1 : ORGANISATION ET ASPECTS JURIDIQUES DES SFD 10

 1.1 Définition d'un Système Financier Décentralisé..... 10

 1.2. Les produits et services offerts par les SFD 11

 1.2.1. Les produits financiers :..... 11

 1.2.2. Les produits non financiers : 11

 1.3. L'organisation et la gouvernance des SFD : 12

 1.3.1. Organigramme et les principales fonctions : 12

 1.3.2 La Gouvernance des SFD 13

 1.3.2.1. L'Assemblée Générale (AG) : 14

 1.3.2.2. Le Conseil d'Administration (CA) : 14

 1.3.2.3. Le Comité de Crédit (CC) : 15

 1.3.2.4. Le Conseil de Surveillance (CS) 15

 1.4. Autres aspects juridiques des SFD 15

 1.4.1. Statut juridique..... 16

 1.4.1.1. Les Institutions Mutualistes et Coopératives d'Epargne et /ou de Crédit : ..
..... 16

 1.4.1.2. Les S.A ou S.A.R.L 17

 1.4.1.3. Les Associations 17

 1.4.2. La réglementation applicable dans les SFD : 17

 1.4.2.1. La nomination du commissaire aux comptes dans les SFD : 18

 1.4.2.2. Les obligations des SFD en matière de contrôle interne : 19

 1.4.3. Les organes de tutelle et de supervision des SFD : 20

CHAPITRE 2 : COMPTABILITE, FISCALITE ET CONTROLE DES SFD	24
2.1 Aspects comptables des SFD	24
2.1.1 Principes et plan comptables des SFD.....	24
2.1.2 Le système comptable des SFD.....	26
2.1.2.1. La comptabilité de caisse ou de trésorerie.....	27
2.1.2.2 La comptabilité d'engagement	27
2.1.2.3. La comptabilité hybride.....	28
2.1.3 La comptabilisation des parts sociales dans les sociétés coopératives.....	28
2.1.4. La comptabilisation et provisionnement des créances en souffrance.....	29
2.1.5 Documents comptables obligatoires et états financiers des SFD :	30
2.1.5.1 Documents comptables obligatoires :.....	30
2.1.5.2 Etats financiers annuels :	31
2.2. Aspects fiscaux des SFD :	32
2.2.1 Identification fiscale du SFD :.....	33
2.2.2. La fiscalité appliquée aux SFD du Sénégal.....	33
2.3. Activités de l'auditeur dans un SFD :	36
2.3.2 Risques liés aux activités des SFD :.....	38
2.3.2.1 Définition du risque :	38
2.3.2.2 Risques juridiques	38
2.3.2.3 Risques comptables	39
2.3.2.4 Risques fiscaux.....	39
2.3.3. Travaux de contrôle à effectuer :.....	40
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	44
3.1 Modèle d'analyse	44
3.2 Les outils de collecte de données	46
3.2.1 L'entretien	46
3.2.2 L'observation physique	47
3.2.3 La revue documentaire	47
3.3 Les outils d'analyse de données	47
3.3.1 La grille de séparation des tâches.....	47
3.3.3 Les tests	48
CHAPITRE 4 : PRISE DE CONNAISSANCE DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL .	53

4.1 Missions et Objectifs du CMS :	53
4.2 Organisation et fonctionnement du Crédit Mutuel du Sénégal :	54
4.2.1 Organisation du CMS :	55
4.2.2 Fonctionnement du Crédit Mutuel du Sénégal :	57
4.3 Les produits et services offerts par le Crédit Mutuel du Sénégal.....	58
4.4. Les agrégats du Crédit Mutuel du Sénégal.....	59
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU CADRE JURIDIQUE, COMPTABLE ET FISCAL DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL	62
5.1. Cadre juridique et réglementaire du CMS.....	62
5.1.1. Statut juridique du CMS	62
5.1.2. Les caractéristiques juridiques et gouvernance du CMS.....	62
5.1.2.1 L'Assemblée Générale (AG).....	63
5.1.2.2 Le Conseil d'Administration (CA).....	63
5.1.2.3 Le Conseil de Surveillance (CS)	63
5.1.2.4 Le Comité de Crédit (CC).....	63
5.2. Cadre comptable du CMS :	65
5.2.1. Système comptable :	66
5.2.2. Comptabilisation et provisionnement des crédits en souffrance :	68
5.2.3. Comptabilisation des parts sociales :	69
5.2.4. Etablissement des états financiers :	70
5.3. Le cadre fiscal du CMS :	70
5.3.1. Les impôts sur salaire :	71
5.3.2. La retenue de 5% sur les prestations de service :	71
5.3.3. Paiement de la TVA sur les achats de biens et services :	71
Conclusion.....	72
CHAPITRE 6 : EVALUATION DU DISPOSITIF COMPTABLE, JURIDIQUE ET FISCAL DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL	73
6.1 Appréciation de conformité et de permanence.....	73
6.2. Evaluation du dispositif comptable, juridique et fiscal :	77
6.3. Analyse des résultats et recommandations.....	83
6.3.1 Analyse des forces	83
6.3.2 Analyse des faiblesses :	85

6.3.3. Recommandations et plan d'actions :.....	86
6.3.3.1 Recommandations :	87
6.3.3.2 Plan d'actions :	90
CONCLUSION GENERALE	93
ANNEXES	96
BIBLIOGRAPHIE	125

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

« Aux cotés des trois piliers du développement que sont la démocratie, l'éducation et les infrastructures, la microfinance est de plus en plus considérée comme un instrument clé pour la mise en place de stratégies efficaces de lutte durable contre la pauvreté », ainsi s'exprimait Jacques ATTALI à propos du microcrédit pour expliquer le rôle déterminant que joue la microfinance dans la lutte contre la pauvreté et le développement (PlanetFinance, 2011 : 3).

En effet, l'histoire de la microfinance remonte aux années 1849 lorsque le bourgmestre prussien, F.W. Raiffeisen, fonda en Rhénanie la première société coopérative d'épargne et de crédit en offrant des services d'épargne aux populations ouvrières pauvres et exclues des banques classiques (BOYE & al., 2006 : 19).

En Afrique, les tontines existaient depuis plusieurs décennies et fonctionnaient correctement avec le principe de l'épargne préalable. On notait la présence des regroupements d'individus ou de femmes à l'échelle d'un ou plusieurs villages qui obtenaient des prêts après avoir constitué une épargne suffisante pour garantir ces prêts. C'était donc l'occasion pour les populations les plus démunies exclues du système bancaire traditionnel de se procurer des services financiers afin de développer leur micro entreprise.

Des sommets, séminaires, déclarations et publications se sont donc succédé pour encourager les praticiens et les intervenants à utiliser le microcrédit comme outil pour mettre fin à la pauvreté mondiale et de contribuer ainsi à l'atteinte des deux objectifs du sommet de microcrédit pour 2015 :

- ✓ faire en sorte que cent soixante (175) millions de familles parmi les plus pauvres de la planète, en particulier les femmes de ces familles, reçoivent un crédit pour le travail autonome ainsi que des services financiers et relatifs aux entreprises ;
- ✓ faire en sorte que cent (100) millions de familles parmi les plus pauvres de la planète, obtiennent un revenu supérieur au seuil de la pauvreté de 1,25 dollars US par jour, ajusté selon la parité des pouvoirs d'achat entre 1990 et 2015.

En Afrique de l'Ouest notamment dans la zone UMOA, la microfinance est apparue dans les années 1970 avec les coopératives d'épargne et de crédit au Togo, au Burkina Faso et au Sénégal, donc bien avant la fameuse Grameen Bank. Assimilée au financement rural, elle apparaît pour pallier aux défaillances d'un système bancaire traditionnel qui s'est beaucoup plus concentré dans les zones urbaines. Elle représente une alternative pour les petits revenus

ou les populations démunies qui habitent généralement dans les campagnes et qui ont des difficultés à avoir accès à des services financiers pour développer leurs activités. La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest emploie le terme de SFD pour désigner les acteurs financiers qui mettent à la disposition des populations généralement exclues du système bancaire, des services d'épargne et/ou de crédit.

En dehors de l'UMOA notamment au Cameroun, l'un des tout premiers réseaux institutionnels de microfinance du continent africain est monté en 1963 sous la dénomination de la « Cameroon Cooperative Credit Union ». De plus, dès 1956, des expériences de « Credit Unions » ou de Coopératives d'épargne et de crédit (Coopec) existaient au Ghana, au Nigéria, au Kenya et en Ouganda (Pigeaud, 2005 : 2).

Au Sénégal, l'émergence des SFD intervient dans un contexte national marqué par le désengagement de l'État, la responsabilisation des acteurs privés ruraux et par l'encouragement du financement du développement par les ressources internes mobilisées par les associations de base. Ainsi, la mise en place des SFD entre dans le cadre de la politique volontariste de l'État, appuyée par l'aide extérieure. Le développement des SFD est aussi lié à l'exclusion des banques et à la précarité des systèmes financiers informels. En 1986, on nota la naissance des premières structures de microfinance avec le projet ACEP dans le bassin arachidier, avec l'appui de l'USAID. Deux années après, l'Agence Française de Développement, en rapport avec le CICM, a mis en place le projet Crédit Mutuel du Sénégal, également dans le bassin arachidier.

Cependant, l'évolution fulgurante de la microfinance au cours des deux dernières décennies a entraîné beaucoup de défaillances au niveau du secteur :

- ✓ non respect de certaines dispositions réglementaires ;
- ✓ insuffisance dans la procédure d'agrément et de surveillance des SFD ;
- ✓ problèmes de gouvernance ;
- ✓ relative dégradation du portefeuille ;
- ✓ insuffisance du contrôle interne au sein des SFD ;
- ✓ faible performance des systèmes d'information de gestion (SIG) et les insuffisances dans les mécanismes internes de surveillance ;
- ✓ accès relativement facile au statut de SFD.

Cette situation a amené les autorités monétaires notamment la BCEAO à réaménager d'une part le cadre juridique et réglementaire régissant les SFD et d'autre part mettre en place un nouveau référentiel comptable spécifique aux SFD dans toute la Zone UMOA afin de maîtriser les risques et de consolider le secteur.

Pour les SFD, la mise en place de ces dispositifs nécessite une révision de leurs dispositifs comptables, juridique et fiscaux en vue de s'assurer du respect des nouvelles exigences légales.

Le Crédit Mutuel du Sénégal en sa qualité de système financier décentralisé est aujourd'hui dans l'obligation de se conformer aux exigences de cette nouvelle Loi portant réglementation des SFD et du nouveau Référentiel Comptable. De ce fait, les auditeurs doivent, dans le cadre de leurs travaux de contrôle, s'assurer de manière permanente du respect strict des exigences du nouveau dispositif comptable, juridique et fiscal par leurs institutions. Mais, force est de constater que les auditeurs ne parviennent que rarement à produire un examen satisfaisant de la situation comptable, juridique et fiscale et de contrôle interne des SFD. Ils investissent la plus grande partie de leur temps à effectuer des contrôles inappropriés au secteur de la microfinance. Cette situation peut s'expliquer par des raisons suivantes :

- ✓ non maîtrise du cadre juridique, comptable et fiscal des SFD ;
- ✓ manque d'expérience des auditeurs dans le secteur de la microfinance ;
- ✓ non maîtrise par les auditeurs des caractéristiques propres aux activités de microfinance ;
- ✓ absence de formation des auditeurs aux nouvelles exigences réglementaires du secteur de la microfinance.

Cet état de choses a pour conséquences :

- ✓ la prise de sanctions disciplinaires pour infraction à la loi portant réglementation des SFD (BCEAO, 2010 : 2);
- ✓ la faillite de certaines institutions ayant accumulé des pertes financières importantes ;
- ✓ l'inefficacité des travaux de contrôles menés dans le cadre de l'évaluation juridique, comptable et fiscale du SFD.

Au regard de tout ceci, les solutions suivantes sont envisageables :

- ✓ renforcer les capacités des acteurs de contrôle des SFD ;
- ✓ mettre en place une veille juridique et réglementaire ;
- ✓ procéder à une étude juridique, comptable et fiscale des SFD servant de guide aux auditeurs juniors et des responsables de SFD dans le cadre de leurs travaux de contrôle.

De ces solutions possibles, nous retenons dans cette étude la dernière qui consiste à procéder à une étude comptable, juridique et fiscale des Systèmes Financiers Décentralisés afin de comprendre le fonctionnement de ceux-ci et les obligations auxquels ils sont soumis.

Mais la question qui se pose à la lumière de tout ce qui précède est la suivante :

Quelles sont les caractéristiques juridiques, comptables et fiscales d'un Système Financier Décentralisé ?

De façon spécifique, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- ✓ quels sont les aspects juridiques et organisationnels des SFD ?
- ✓ quelles sont les obligations légales des SFD ?
- ✓ quel est le système comptable des SFD ?
- ✓ quels sont les impôts et taxes applicables dans les SFD ?
- ✓ quels sont les travaux de contrôle qui doivent en découler ?
- ✓ quelles sont les caractéristiques comptables, juridiques et fiscales du Crédit Mutuel du Sénégal.

C'est pour satisfaire cette curiosité que nous avons retenu comme thème de notre mémoire :
« **Etude juridique, comptable et fiscale d'un SFD : cas du Crédit Mutuel du Sénégal** ».

L'objectif principal de notre étude est d'analyser les caractéristiques juridiques, comptables et fiscales des SFD afin de contribuer à l'amélioration des prestations des auditeurs ou des contrôleurs dans les SFD.

Pour ce faire, les objectifs spécifiques visés sont les suivants :

- ✓ appréhender les aspects juridiques et organisationnels des SFD ;
- ✓ identifier les obligations légales des SFD ;
- ✓ connaître le système comptable des SFD ;
- ✓ connaître les impôts et taxes applicables dans les SFD ;
- ✓ identifier les travaux de contrôle nécessaires dans les SFD ;
- ✓ évaluer le dispositif comptable, juridique et fiscal du Crédit Mutuel du Sénégal.

En effet, de nos jours, le secteur des SFD renferme plusieurs types d'organisations parmi lesquelles on dénombre les associations, les coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit, institution financière non bancaire ou bancaire, etc. Mais, dans notre étude, nous allons nous limiter essentiellement aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit d'une part. D'autre part, notre étude ne prétend pas couvrir tous les aspects juridiques, comptables et fiscaux des SFD. Sur le plan juridique, nous allons nous limiter aux règles d'organisation et de fonctionnement juridique des SFD ainsi qu'aux obligations en matière de contrôle interne. Sur le plan comptable, il s'agira de voir l'organisation et le système comptable des SFD en passant par le plan comptable applicable à ces derniers. Et enfin sur le plan fiscal, notre étude sera centrée sur les différents impôts et taxes applicables dans les SFD.

Le secteur de la microfinance présente à plusieurs égards, des différences fondamentales par rapport à d'autres secteurs (entreprises commerciales et industrielles) plus familiers aux auditeurs. Ces différences existent tant sur le plan juridique que comptable et fiscal. A cet effet, une bonne connaissance de l'environnement juridique, du cadre comptable et fiscal permettra de définir des dispositifs adéquats pour la maîtrise des risques susceptibles de causer des dommages à l'entreprise. Ainsi, cette étude représente pour le Crédit Mutuel du Sénégal, une contribution à l'évaluation et au renforcement des dispositifs de contrôle interne existants. Entre, cette étude pourrait représenter un référentiel dans le cadre de leur relation avec les auditeurs lors d'une mission d'évaluation.

Enfin, pour nous-même, cette étude sera l'occasion de mettre en pratique nos connaissances acquises en audit et contrôle de gestion au cours de notre formation et surtout de les appliquer dans un secteur particulier comme celui de la microfinance.

La réalisation de cette étude sera faite en deux parties. La première partie sera réservée à une revue de littérature au cours de laquelle, nous allons explorer les différents écrits relatifs à notre thème. En deuxième partie, dédiée au cadre pratique, il sera question d'évaluer le dispositif juridique, comptable et fiscal du Crédit Mutuel du Sénégal conformément à la réglementation en vigueur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La lutte contre la pauvreté reste une préoccupation majeure pour la communauté internationale et se fixe pour objectif, la réduction de moitié, de la pauvreté dans le monde d'ici l'horizon 2015.

Dans la recherche des outils de lutte contre la pauvreté, la microfinance apparaît donc comme un outil clé dans la poursuite des objectifs du millénaire pour le développement. Ce qui explique l'intérêt subite pour les activités de microfinance.

En effet, les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ne peuvent jouer pleinement leur rôle que lorsqu'ils sont dotés des outils et moyens de contrôle efficaces pour assurer leur pérennité. D'où l'importance des dispositifs de contrôle interne mis en place par ces institutions. Mais pour mener à bien leur mission, les auditeurs ainsi que tous les acteurs de contrôle doivent posséder une connaissance suffisante du secteur notamment en matière comptable, juridique et fiscale. C'est pourquoi nous avons porté notre choix sur l'étude comptable, juridique et fiscale des systèmes financiers décentralisés appliquée au Crédit Mutuel du Sénégal.

Cette première partie sera donc dédiée à la revue de littérature pour relever les différents écrits des praticiens et théoriciens sur le thème. Elle comprend trois chapitres répartis de la manière suivante :

- ✓ un premier chapitre qui traitera de l'organisation et les aspects juridiques des SFD ;
- ✓ un deuxième chapitre qui portera sur la comptabilité, la fiscalité et le contrôle des systèmes financiers décentralisés ;
- ✓ enfin un troisième et dernier chapitre qui bouclera la première partie par la présentation de la méthodologie de notre recherche.

CHAPITRE 1 : ORGANISATION ET ASPECTS JURIDIQUES DES SFD

Pour comprendre l'activité de microfinance, il est nécessaire de remonter dans l'histoire pour découvrir les origines de celle-ci et puis examiner les dispositifs juridiques qui ont été mis en place pour régenter ces institutions et éviter les dérives.

C'est ainsi que dans ce premier chapitre, nous présenterons dans un premier temps la définition d'un SFD (1), dans un deuxième temps l'organisation et la gouvernance des SFD (2), et enfin dans un dernier temps les aspects juridiques des SFD (3).

1.1 Définition d'un Système Financier Décentralisé

Encore appelés Institutions de Microfinance, les SFD connaissent plusieurs définitions parmi lesquelles nous allons retenir les deux qui suivent.

Selon la loi n°2008-47 portant réglementation des SFD, « un Système Financier Décentralisé est une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont pas accès aux opérations de banque et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ces prestations ». De même, CGAP (2005 :2) définit les IMF comme étant : « des institutions axées sur les prestations des services de microfinance en fournissant des services de prêt, d'épargne, de transfert d'argent, d'assurance et d'autres services financiers aux populations à faible revenu ».

Ainsi le concept de microfinance englobe deux réalités essentielles à savoir :

- ✓ le financement d'une population relativement pauvre à faible revenu qui ont peu ou pas accès au service financier classique des banques et qui sont en général intéressées par des opérations d'épargne et de crédit de faibles montants ;
- ✓ la forte présence dans le milieu rural c'est-à-dire à proximité des populations démunies exclues du système bancaire.

Mais le fait de conditionner l'obtention de crédit à la constitution au préalable de l'épargne amène certains auteurs à ne pas considérer les COOPEC comme des IMF car visant la classe moyenne c'est-à-dire la population ayant une capacité d'épargne (OUEDRAOGO et al,

2006 :9). Ce qui n'est pas avéré en Afrique de l'Ouest puisque la Loi portant réglementation des SFD consacre le statut de SFD aux coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit.

De plus, quelle que soit l'approche, il importe de souligner le caractère social et humain de la microfinance. En ce sens, Kofi ANNAN déclare : « l'accès durable à la microfinance aide à réduire la pauvreté en permettant la génération de revenus et la création d'emplois, en donnant la possibilité aux enfants d'aller à l'école et aux familles d'avoir accès à des soins médicaux et en permettant aux gens de faire les choix qui répondent au mieux à leurs besoins » (LHERIAU, 2005 : 23).

1.2. Les produits et services offerts par les SFD

Une large gamme de produits et services sont offerts dans les SFD. Parmi ceux-ci, on peut distinguer deux grandes catégories à savoir les produits financiers et les produits non financiers (BOYE & al., 2006 : 78).

1.2.1. Les produits financiers :

On y retrouve principalement des services tels que le crédit, l'épargne, le transfert d'argent, le micro assurance. Néanmoins, il faut souligner que les activités d'épargne et de crédit prennent le dessus sur les autres services. Les services d'épargne sont constitués des dépôts à vue (DAV), des tontines et des dépôts à terme (DAT) qui sont par contre peu utilisés par les clients malgré qu'ils soient bien rémunérés (CGAP, 2009 : 5). Quant aux services de crédit, ils ont pour but le financement des activités génératrices de revenus (commerce, services et agriculture) et des besoins sociaux des populations à faibles revenus. Ils comprennent une variété de produits dont les crédits réguliers ou ordinaires, les crédits d'opportunités, les crédits d'équipements, les crédits immobiliers, les crédits de fonds de roulement, les crédits sur salaires, les crédits sociaux, etc. Un autre service courant offert par les SFD est le transfert d'argent (Western Union, Money Express...).

1.2.2. Les produits non financiers :

Ce sont des services permettant aux populations ou clients ayant bénéficié des crédits par exemple de mieux gérer le crédit et leurs activités. On a des services comme l'éducation, la formation en gestion et marketing, l'alphabétisation, l'appui technique, conseil, etc.

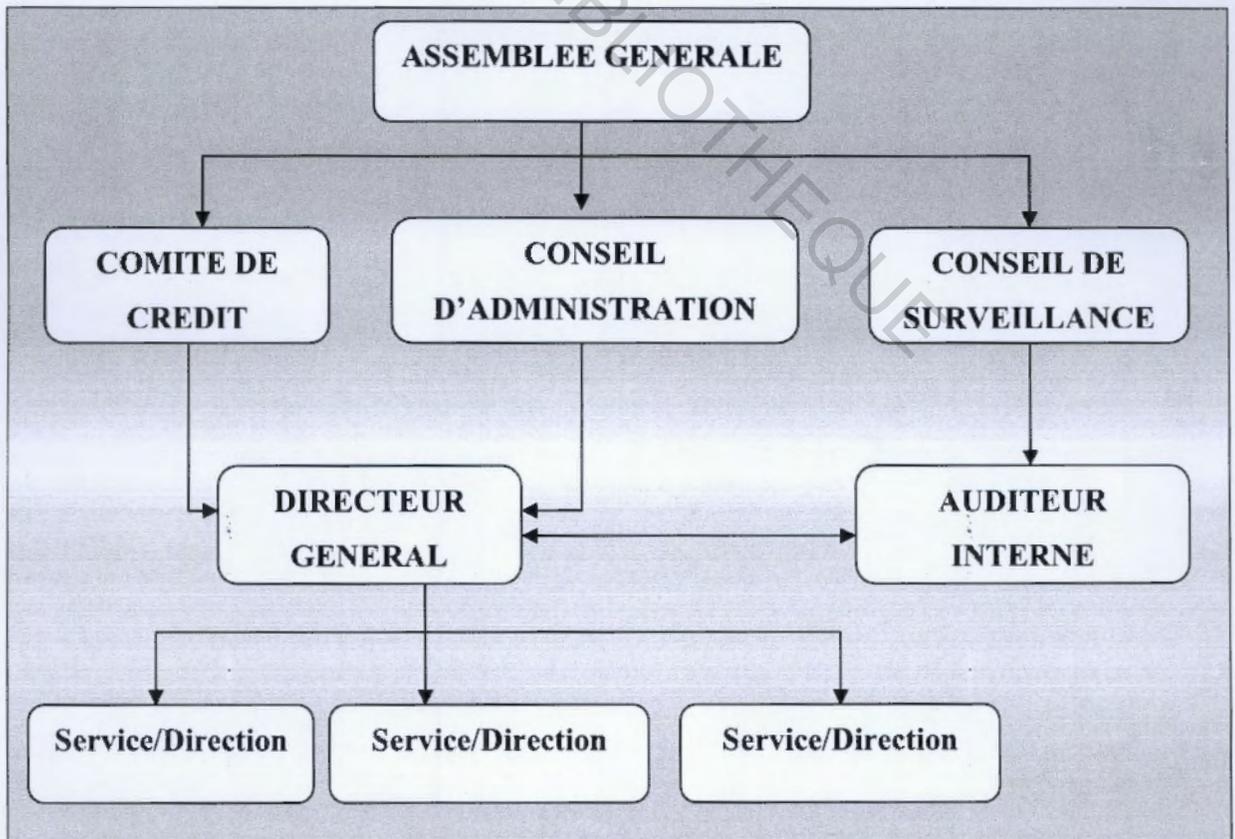
1.3. L'organisation et la gouvernance des SFD :

La formalisation de la structure organisationnelle d'une entreprise dans un organigramme s'avère importante et ce quelles que soient sa taille et son activité. Dans le cas des SFD de l'espace UEMOA, l'organisation interne varie d'une institution à une autre en fonction de la taille et du volume d'activités ou de son évolution institutionnelle. Dans cette section notre étude se portera sur les IMCEC.

1.3.1. Organigramme et les principales fonctions :

Comme toute entreprise, les IMCEC sont dotées de plusieurs fonctions à la fois différentes et interdépendantes permettant la réalisation des objectifs. Ces fonctions sont conçues par rapport non seulement aux objectifs poursuivis mais également à ses moyens, à son marché, à son environnement et à ses spécificités. Toutefois, au-delà de cette diversité de fonctions, les principaux démembrements les plus courants peuvent être résumés comme suit :

Figure 1 : Organigramme d'une IMCEC



Source : inspiré de PWC (2011).

Dans le respect des principes d'organisation, ces structures se doivent de mettre en exergue une séparation des fonctions surtout à partir d'une certaine taille. Il s'agit des fonctions usuelles comme la fonction de décision, la fonction de conservation des valeurs physiques et monétaires, la fonction d'enregistrement comptable et la fonction de contrôle.

Par ailleurs, Il convient de préciser le rattachement hiérarchique ou fonctionnel de l'audit interne au Conseil de surveillance dans les SFD. En effet, ce rattachement est l'avis de certains acteurs du monde de la microfinance dans l'UEMOA au regard des dispositions des articles 25 et 38 de la loi n°2008-47 portant réglementation des SFD. Selon l'article 25 de cette loi : « au sein d'un SFD, les fonctions de gestion et de contrôle sont exercées par des organes distincts ». De même, l'article 38 stipule que : « les organes et les structures chargés de la surveillance et de contrôle au sein des SFD peuvent recourir à toute assistance technique en vue de les aider à accomplir efficacement leur mission. Les agents intervenants dans le cadre de l'assistance technique peuvent être admis, à leur demande ou sur l'initiative des dirigeants, à participer à des réunions des organes de l'institution ».

Ainsi dans les IMCEC, la fonction d'audit interne doit être rattachée au Conseil de surveillance (relations hiérarchiques) et avoir des relations fonctionnelles (collaboration) avec la Direction, les cadres et les autres employés de l'institution

1.3.2 La Gouvernance des SFD

Comme le dit CAMARA (2006 :65), « gouverner c'est gérer, diriger, orienter et régir ». Dans les SFD, la gouvernance constitue un maillon important de la pérennité car le respect des textes réglementaires et la viabilité financière à eux seuls sont insuffisants pour garantir la pérennité. De l'efficacité et l'appropriation de l'organisation interne de l'institution par toutes les parties prenantes (salariés, élus, bénéficiaires, actionnaires, partenaires extérieurs) dépend aussi sa pérennité.

Dans la zone UMOA, le mode de gouvernance des SFD varie en fonction de leurs statuts juridiques. Néanmoins, la gouvernance des SFD dans l'espace UMOA est réglementée et est essentiellement structurée autour de quatre (4) organes principaux que voici (BCEAO, 2011 : 57) :

1.3.2.1. L'Assemblée Générale (AG) :

Elle représente l'instance suprême de l'institution avec pour principales compétences (BCEAO, 2011 : 58) :

- ✓ de s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ;
- ✓ de modifier les statuts et le règlement ;
- ✓ d'élire les membres des organes de l'institution et fixer leurs pouvoirs ;
- ✓ de créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;
- ✓ d'approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- ✓ d'adopter le projet de budget ;
- ✓ de fixer, s'il ya lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- ✓ de définir et adopter la politique de crédit et de collecte de l'épargne de l'institution ;
- ✓ de créer toute structure qu'elle juge utile ;
- ✓ de traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de l'institution ;
- ✓ d'adopter le rapport d'activités de l'exercice ;
- ✓ d'examiner et approuver les comptes de l'exercice ;
- ✓ de donner quitus aux membres des organes de gestion ;
- ✓ de nommer un commissaire aux comptes, le cas échéant.

1.3.2.2. Le Conseil d'Administration (CA) :

En tant qu'organe d'administration et de gestion, il veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. Il a pour principales attributions (BCEAO, 2011 : 59) :

- ✓ d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- ✓ de définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale, dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur ;
- ✓ de veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;
- ✓ d'arrêter les comptes annuels ;

- ✓ d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'assemblée générale.

1.3.2.3. Le Comité de Crédit (CC) :

Elus par l'assemblée générale, les membres du comité de crédit ont pour rôles (BCEAO, 2011 : 59) :

- ✓ de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures définies ;
- ✓ d'étudier les demandes de crédit et d'appliquer les modalités d'octroi définies dans la politique de crédit ;
- ✓ de rendre compte de sa gestion régulièrement à l'organe qui a désigné ses membres.

1.3.2.4. Le Conseil de Surveillance (CS)

C'est l'organe de contrôle chargé de la surveillance des activités de l'institution et du contrôle de la gestion. Comme pour les organes précédents, les membres sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Ainsi selon l'article 16 de la loi portant réglementation des SFD au Sénégal (2011 : 60), il est habilité à :

- ✓ entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de l'institution ;
- ✓ vérifier les procédures suivies par le comité de crédit pour l'approbation ou le refus des demandes de crédit ;
- ✓ s'assurer du bon fonctionnement du conseil d'administration à travers la vérification des procès-verbaux du CA conformément aux lois, statuts, règlement intérieur et les décisions de l'AG ;
- ✓ faire appel à tout expert qu'il juge utile dans le cadre de l'exercice de ses fonctions de contrôle ;
- ✓ produire un rapport annuel sur la régularité et la sincérité des comptes et opérations.

1.4. Autres aspects juridiques des SFD

Comme nous l'avons soulevé dans l'introduction générale, notre étude ne prétend pas couvrir tous les aspects juridiques des SFD étant donné que c'est un domaine très large. Ainsi, nous

allons étudier principalement les aspects relatifs aux statuts juridiques, aux obligations en matière de contrôle interne et de nomination d'un commissaire aux comptes.

1.4.1. Statut juridique

Le statut juridique représente la forme légale choisie et dûment enregistrée auprès des autorités compétentes pour exercer l'activité de microfinance (BOYE & al., 2006 : 164). Il permet de doter l'institution d'une existence légale et d'une personnalité morale. Le choix du statut juridique détermine les activités à exercer, l'autorité de tutelle de la structure, les règles prudentielles à respecter, les différentes obligations, bref le droit applicable.

La zone UEMOA a connu plusieurs formes juridiques de SFD en fonction des différents textes de loi qui ont régi le secteur. Par exemple, dans l'ancienne loi 95-03 portant réglementation des SFD, on pouvait noter des formes comme les Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit (IMCEC), les Groupements d'Epargne et de Crédit (GEC) et les Sociétés sous Convention Cadre (SCC).

Cependant, de la nouvelle loi n° 2008-47 portant réglementation des SFD au Sénégal, découlent les trois principales formes juridiques suivantes :

1.4.1.1. Les Institutions Mutualistes et Coopératives d'Epargne et /ou de Crédit :

Selon l'article 1 de la nouvelle loi, par IMCEC, il faut entendre : « groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ».

C'est la première catégorie de SFD la plus connue et répandue dans la zone UEMOA. Ses membres, appelés « sociétaires » de l'institution sont en même temps les clients. Chacun des membres doit détenir au moins une part du capital social. Mais contrairement aux sociétés de capitaux, la part sociale est d'une valeur souvent très faible permettant ainsi à la majorité de la population d'y adhérer. Une autre spécificité propre à cette forme d'organisation est que les décisions sont prises en Assemblée Générale par les membres sur une base démocratique avec comme principe, un homme, une voix.

1.4.1.2. Les S.A ou S.A.R.L

Il s'agit d'institutions dont le capital social est détenu par des actionnaires poursuivant un but lucratif. Contrairement aux organisations fonctionnant sous le statut d'association à but non lucratif, les bénéfices réalisés sont partagés entre les actionnaires. Ces institutions fonctionnent normalement comme les sociétés de capitaux où chaque actionnaire est membre de l'AG avec un droit de vote proportionnel au nombre d'actions détenues.

1.4.1.3. Les Associations

Ce sont généralement des associations qui ajoutent le volet crédit à leur activité et réalisent souvent qu'en raison de la demande et d'autres facteurs, le volet crédit tend à prendre le dessus sur les autres activités (CGAP, 1998 :18). En choisissant la forme d'association, le SFD se donne pour objectif la non poursuite d'enrichissement mais la fourniture des services destinés aux bénéficiaires. Le bénéfice n'est pas un objectif mais cela n'exclut pas que l'activité soit commerciale et dégage un profit ou une perte. Lorsque l'activité dégage un bénéfice, ce dernier doit servir au développement de l'association et non être distribué aux membres.

1.4.2. La réglementation applicable dans les SFD :

La prolifération des SFD a justifié la nécessité d'élaborer une loi spécifique au secteur afin de recadrer l'activité de ces derniers.

Au sein de l'UEMOA, plusieurs textes et règlements ont vu le jour et ont évolué au fil des années suivant la dynamique que le secteur a connu. Ces textes ont pour objectifs principaux :

- ✓ la protection des déposants ;
- ✓ la sécurité des opérations ;
- ✓ la recherche d'autonomie financière des SFD ;
- ✓ l'intégration de la finance informelle dans le cadre légal.

Parmi les premiers dispositifs juridiques de la communauté, il y a la loi-cadre, la loi PARMEC¹ pour les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, la convention cadre pour les institutions non mutualistes, les instructions de la BCEAO sans oublier la réglementation de 1993.

Compte tenu des limites relevées dans ces dispositifs juridiques et les difficultés auxquelles les SFD étaient confrontés notamment la durée limitée à cinq (5) ans renouvelable pour les structures sous convention cadre, l'absence de personnalité juridique pour les GEC, pour ne citer que ceux-là, il est apparu nécessaire d'apporter des améliorations à ces dispositifs. D'où l'adoption d'une nouvelle loi n°2008-47 portant réglementation des SFD en vue de renforcer le cadre juridique existant. Elle est complétée par des instructions et directives de la BCEAO.

De cette nouvelle loi, il ressort de nouvelles obligations dans divers domaines tels que :

- ✓ la composition des organes ;
- ✓ l'élargissement des opérations autorisées ;
- ✓ la tenue de la comptabilité ;
- ✓ le dispositif de contrôle interne ;
- ✓ la nomination du commissaire aux comptes ;
- ✓ l'adhésion des SFD à un système de garantie des dépôts ;
- ✓ la production et la transmission de l'information financière ;
- ✓ etc.

Dans cette partie, notre étude ne portera que sur les spécificités liées à la nomination du commissaire aux comptes par les SFD et les obligations en matière de contrôle interne.

1.4.2.1. La nomination du commissaire aux comptes dans les SFD :

Au regard de l'instruction n°006-06-2010 relative au commissariat aux comptes au sein des SFD, l'obligation de nomination d'un commissaire aux comptes incombe aux catégories de SFD que nous développons dans les lignes qui suivent :

¹ Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit.

➤ **Les confédérations, unions et fédérations :**

Aux termes de l'article 2 de cette instruction n°006-06-2010 de la BCEAO (2010 : 3), les confédérations, unions et fédérations sont tenues de faire certifier leurs états financiers par un commissaire aux comptes. Celui-ci est tenu en revanche d'exercer son activité selon les modalités de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique.

➤ **Les SFD non affiliés à des réseaux :**

Ils sont tenus de nommer un commissaire aux comptes lorsque le seuil fixé à l'article 44 est atteint c'est-à-dire quand le montant des encours de crédit ou de dépôt est supérieur ou égal à deux milliards de francs CFA (2 000 000 000).

➤ **Les SFD créés sous la forme des sociétés de capitaux (S.A ou S.A.R.L) :**

Les SFD ayant la forme de S.A sont tenus de nommer un commissaire aux comptes dès leur création alors que les SFD qui ont choisi la forme des S.A.R.L ne sont tenus que lorsque l'une des trois (3) conditions suivantes est réunie :

- ✓ le capital social est au moins égal à dix millions de francs CFA (10 000 000) ;
- ✓ le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à deux cent cinquante millions de francs CFA (250 000 000) ;
- ✓ l'effectif du personnel atteint au moins cinquante employés (50).

Par ailleurs, aux termes de l'article 53 de la loi relative à la réglementation des SFD au Sénégal (2008 :30), les SFD visés à l'article 44 doivent soumettre à l'approbation du Ministre, la Banque Centrale ou la Commission Bancaire le choix de leur commissaire aux comptes.

1.4.2.2. Les obligations des SFD en matière de contrôle interne :

L'article 2 de l'instruction n°017-12-2010 de la BCEAO fait obligation à tout SFD en activité dans un Etat membre de l'UEMOA de se doter d'un système de contrôle interne efficace qui doit préciser l'organisation et les objectifs de contrôle interne ainsi que les moyens destinés à assurer cette fonction.

De la nouvelle loi portant réglementation des SFD au Sénégal notamment en ses articles 37 à 42, découlent des obligations suivantes :

- ✓ obligation de communiquer aux organes et structures chargés de la surveillance et du contrôle, tous les documents et informations nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, sans que le secret professionnel ne leur soit opposable (article 37) ;
- ✓ possibilité pour les organes de contrôle de recourir à l'expertise ou assistance technique externe en vue de les aider à accomplir leur mission (article 38) ;
- ✓ obligation de produire un rapport sur le contrôle interne assorti de recommandations aux organes d'administration et de gestion ou à l'organe de contrôle pour les IMCEC. Une copie de ce rapport doit être adressée au Ministre, à la Banque Centrale ou à la Commission Bancaire dans les 30 jours qui suivent la date d'établissement de ce rapport (article 39) ;
- ✓ obligation pour les SFD visés à l'article 44 de transmettre les rapports internes de vérification ou d'inspection à la banque centrale ou à la commission bancaire pour appréciation de l'utilité de mise en œuvre des mesures de redressement au cas où les intérêts des déposants ou créanciers seraient menacés (article 40) ;
- ✓ obligation pour les organes de contrôle d'effectuer des travaux de vérification de contrôle interne visant à s'assurer du respect des dispositions légales, réglementaires et statutaires par rapport à l'organisation et au fonctionnement des SFD, aux principes coopératifs et les formes juridiques autorisées, aux règles et normes de comptabilité et de gestion (article 41) ;
- ✓ obligation de dissocier des activités de l'audit interne ou d'inspection avec toute activité de nature à porter atteinte à son indépendance et toute activité de vérificateur des états financiers durant le même exercice au sein d'une même institution (article 42).

1.4.3. Les organes de tutelle et de supervision des SFD :

Selon GOUJON (2009 :2), la supervision des SFD répond aux objectifs généraux suivants :

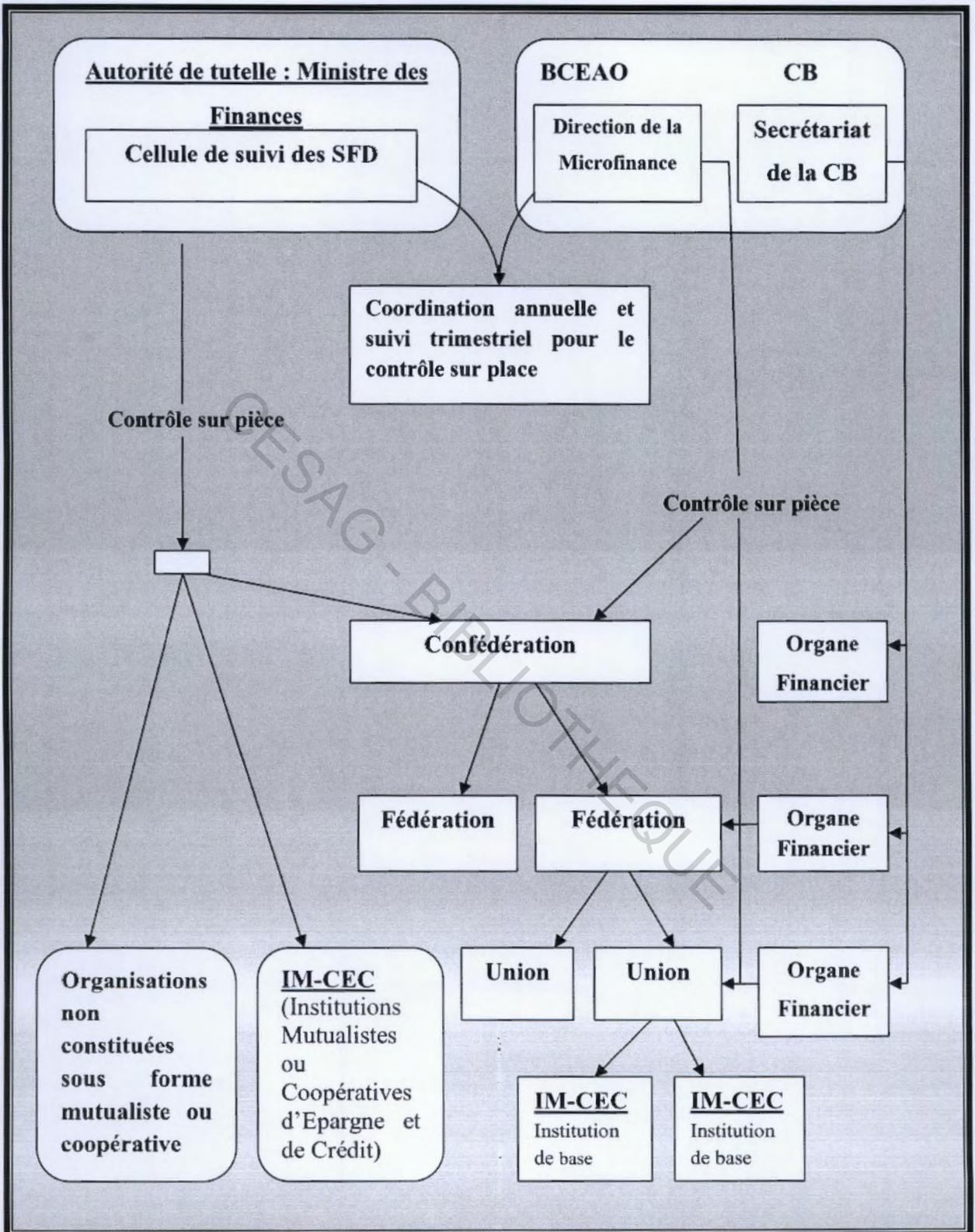
- ✓ la gestion de la masse monétaire ;
- ✓ le contrôle prudentiel ;
- ✓ la protection de la stabilité du système financier ;
- ✓ la protection de l'épargne publique.

Dans les pays de l'UEMOA, cette supervision incombe aux autorités monétaires comme les Ministères des Finances en collaboration avec la Commission Bancaire de l'UEMOA et la BCEAO. Ils ont pour rôle de contrôler le respect par les SFD des dispositions législatives et réglementaires qui leurs sont applicables à savoir :

- ✓ l'enregistrement et l'autorisation d'exercice (agrément) ;
- ✓ contrôle sur pièce en matière des obligations de transmission périodique des états financiers et d'indicateurs standards ;
- ✓ le contrôle sur place de la conformité du SFD avec la réglementation existante ;
- ✓ le suivi du respect des ratios prudentiels édictés par la BCEAO ;
- ✓ le suivi des équilibres financiers globaux du secteur ;
- ✓ le suivi des procédures de restructuration ou de mise en administration provisoire.

Comme le montre le schéma ci-dessous, l'administration de la supervision des SFD dans l'UEMOA est effectuée essentiellement par les autorités monétaires.

Figure 2 : Schéma relatif à l'administration de la supervision des SFD dans l'UEMOA



Source : GOUJON (2009 :5)

Conclusion

La connaissance du système d'organisation et d'encadrement juridique des SFD est l'un des aspects importants pour l'auditeur dans le processus de planification de sa mission de contrôle. Ainsi dans ce chapitre, nous avons étudié l'historique des SFD, leur système de gouvernance ainsi que la réglementation qui prévaut dans le secteur. D'une part il faut donc souligner que la microfinance en Afrique de l'ouest remonte dans les années 1960 et d'autre part remarquer l'existence d'une diversité d'instruments juridiques encadrant les activités des SFD. On peut citer entre autres, la nouvelle loi n°2008-47, les décrets d'application ainsi que les différentes instructions de la BCEAO. Les nouvelles dispositions ont permis de recadrer les activités des SFD en apportant de nouvelles innovations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : COMPTABILITE, FISCALITE ET CONTROLE DES SFD

Pour réaliser des travaux de contrôle efficaces et pertinents, il est important pour l'auditeur d'avoir une connaissance suffisante sur l'entreprise ou les processus audités.

Ainsi allons-nous présenter dans ce chapitre les principales particularités comptables des SFD, leurs obligations fiscales et les vérifications y afférentes.

2.1 Aspects comptables des SFD

Comme dans les entreprises commerciales, la comptabilité est une obligation légale pour tous les SFD de l'UEMOA. Selon la loi relative à la réglementation des SFD au Sénégal (2008 : 29), « les SFD doivent tenir à leur siège social une comptabilité particulière des opérations qu'ils traitent sur le territoire de (). Ils sont tenus d'établir leurs comptes sous une forme consolidée ou combinée, conformément aux dispositions comptables et autres règles arrêtées par la banque centrale ».

En effet, la comptabilité, selon SAMBE (2008 :13), est « un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conformes aux besoins des parties prenantes (dirigeants, actionnaires, salariés, banques et autres partenaires)». Elle est non seulement un moyen de preuve vis-à-vis des tiers mais également une science ou une technique ayant pour support des règles et des principes (GOVEL, 2007 : 707).

A travers ces définitions, on trouve l'importance de la comptabilité qui, en plus d'être un moyen de preuve, permet de fournir les informations aux personnes qui veulent prendre de bonnes décisions.

2.1.1 Principes et plan comptables des SFD

Les principes comptables sont constitués des règles et des normes relatives à la tenue et à l'établissement des comptes. Ils ont pour objectif de garantir une image fidèle des comptes. Contrairement au droit comptable OHADA qui dispose de neuf (9) principes comptables pour les sociétés commerciales, le cadre conceptuel du référentiel comptable des SFD n'en définit que huit (8). Ils sont :

- ✓ la continuité d'exploitation, c'est à dire la présomption de la poursuite des activités sur un horizon temporel prévisible. Dans le cas contraire, les comptes seront évalués sur la base de leur valeur liquidative ;
- ✓ la spécialisation des exercices, qui consiste à le rattacher une charge ou un produit à l'exercice au cours duquel il ou elle est né(e).
- ✓ le coût historique, c'est-à-dire la comptabilisation des biens acquis à leur coût d'acquisition exprimé en unités monétaires courantes ;
- ✓ la prudence ou l'appréciation raisonnable des faits et des opérations afin d'éviter de transférer sur l'avenir des risques actuels pouvant affecter le patrimoine et le résultat du SFD ;
- ✓ la permanence des méthodes, c'est à dire le respect d'un exercice à l'autre des mêmes méthodes d'évaluation et de présentation des comptes du SFD afin de permettre la comparabilité dans le temps, sauf changements exceptionnels dans la situation à expliciter dans l'annexe ;
- ✓ l'importance relative ou la révélation par les SFD de toute information dont l'omission est susceptible d'influencer les décisions prises par les destinataires des états financiers. Les comptes d'importance significative doivent être présentés séparément dans les états financiers ;
- ✓ la non compensation ou l'interdiction de faire des compensations entre les actifs et passifs, entre les charges et produits ou entre les engagements hors bilan ;
- ✓ l'intangibilité des bilans ou la correspondance entre le bilan d'ouverture et celui de clôture de l'exercice précédent.

Au sein de l'UEMOA, le plan comptable applicable est celui institué par l'instruction n°025-02-2009 de la BCEAO appelé référentiel comptable spécifique des SFD de l'UMOA. Ce nouveau référentiel édicté par la BCEAO est le résultat des besoins exprimés par les acteurs des SFD sur l'harmonisation et l'uniformisation des principes et méthodes comptables.

En effet, La comptabilité des SFD présente des spécificités qui découlent des contraintes liées à l'activité de microfinance, à la nature des opérations traitées mais également à la finalité des informations produites. Dans un SFD, la quasi-totalité des transactions se traduit par un engagement ou flux financier qu'il convient de comptabiliser. Ainsi, le RCSFD définit huit classes de comptes au total pour la tenue comptable. De la classe 1 à la classe 5, on a les

comptes de bilan. De la sixième à la septième classe, on note les comptes de résultat. Et la dernière classe représentée par la classe 9 est dédiée aux comptes d'opérations hors bilan.

Selon PWC (2011 :144), le référentiel comptable spécifique des SFD fait intervenir dans l'ouverture des comptes plusieurs facteurs tels que :

- ✓ la nature des opérations ;
- ✓ l'ordre de liquidité des actifs et d'exigibilité du passif ;
- ✓ les distinctions liées aux caractéristiques des opérations et aux contreparties avec lesquelles sont effectuées ces opérations (notion d'attributs).

Les attributs sont des spécifications qui permettent de fournir, pour le solde d'un compte général, une information complémentaire, soit sur les caractéristiques d'une opération, soit sur les catégories d'agents économiques (RCSFD, 2008 : 77). Le recours aux attributs présente l'avantage de réduire de façon importante le nombre de comptes généraux à ouvrir et d'utiliser les performances de l'outil informatique. Ce qui montre la nécessité de l'outil informatique dans la tenue des comptes.

2.1.2 Le système comptable des SFD

L'organisation comptable des SFD varie d'une structure à une autre en fonction de la taille et des moyens dont elle dispose. Dans les petites structures, la comptabilité est généralement recentrée sur une seule personne qui exerce toutes les tâches comptables. Le manque de moyens ne permet pas d'asseoir une bonne organisation comptable formalisée dans un manuel de procédures financières et comptables. La comptabilité dans les SFD de petite taille ou isolés est souvent manuelle et ne permet pas un traitement rapide et efficace des données. Ce qui peut entraîner des erreurs dans les comptes et donc fausser les informations financières produites. Cependant, le cadre conceptuel du RCSFD (2008 :18), recommande la mise en place par tout SFD des outils de travail adéquats comme les différents manuels de procédures ainsi qu'un système d'information de gestion permettant une automatisation du traitement des données comptables, l'omniprésence et la transversalité d'une piste de contrôle. Cela montre l'obligation que revient à tout SFD quel que soit sa taille de se doter des outils adéquats permettant un traitement rapide et efficace des données. En outre, le traitement automatisé des données devra garantir des dispositions interdisant les insertions, suppressions, et additions ultérieures, tel que recommandé par le nouveau référentiel.

Dans les institutions rattachées à une union ou confédération, les opérations comptables sont souvent décentralisées au niveau de chaque institution de base qui sont tenues de transmettre ensuite de façon périodique les informations au siège. Ce dernier est le plus souvent responsable de la production des états financiers consolidés. Par ailleurs, on peut remarquer que dans certaines institutions, toute la comptabilité est tenue au niveau du siège à l'aide d'un système d'information intégré.

Comme dans les entreprises commerciales, trois systèmes comptables peuvent découler de la pratique comptable des SFD notamment la comptabilité de caisse, la comptabilité d'engagement et la comptabilité hybride.

2.1.2.1. La comptabilité de caisse ou de trésorerie

Selon GOVOEI (2008 :811), c'est un système basé sur les mouvements de trésorerie (banque, caisse, chèques postaux). Dans ce système, les produits ou charges ne sont comptabilisés que lorsqu'ils sont encaissés ou décaissés. Cette pratique est souvent observée dans les petites structures de micro-finance qui ne disposent pas d'assez de ressources humaines pour gérer les opérations comptables. Mais l'inconvénient est que ce système ne permet pas de générer des états financiers qui reflètent une image fidèle de la situation financière de l'entreprise. C'est pourquoi, il conviendrait, en fin d'année, de procéder à des régularisations pour se conformer aux exigences de la présentation des états financiers.

2.1.2.2 La comptabilité d'engagement

Pour BOUVIER & al. (2008 :1), « dans le cadre d'une comptabilité d'engagement, les opérations de l'entreprise sont comptabilisées dès lors qu'elles se réalisent, et donc indépendamment de leur règlement ». Dans le même ordre d'idées, CGAP (1998 :17), précise que « dans la comptabilité d'engagement, les recettes et les dépenses sont comptabilisées lorsqu'elles sont gagnées ou engagées ». En effet, en vertu du principe comptable de séparation des exercices, les charges et les produits ne doivent être comptabilisés que dans l'exercice au cours duquel ils sont engagés. Enfin conformément aux prescriptions du RCSFD, tous les SFD doivent tenir leur comptabilité suivant le système de comptabilité d'engagement à l'exception des intérêts sur crédits.

2.1.2.3. La comptabilité hybride

Elle résulte de la combinaison des deux premiers systèmes. Elle permet de tirer les avantages des deux systèmes précédents. C'est un système d'une grande utilité pour les structures de petite taille qui ne disposent pas de moyens humains.

En résumé, il convient de souligner que les SFD sont tenus de pratiquer une comptabilité d'engagement, ceci conformément aux dispositions comptables en vigueur. Pour CGAP (1998 :17), toutes les IMF devraient utiliser la comptabilité d'engagement surtout pour les dépenses importantes comme le paiement des prestations sociales au personnel et les intérêts à payer qui peuvent n'exiger qu'un versement annuel afin de ne pas fausser l'image des états financiers. De même, en vertu du principe de séparation des exercices tel que recommandé par le NRCSFD, tous les SFD sont tenus d'utiliser la comptabilité d'engagement.

2.1.3 La comptabilisation des parts sociales dans les sociétés coopératives

Juridiquement, la somme de la valeur des parts sociales des membres des IMCEC représente son capital social. Ce dernier varie d'un moment à un autre avec l'arrivée ou le retrait des sociétaires. Du fait de ce caractère variable du capital, la littérature envisage deux cas de traitement comptable en fonction des conditions de remboursement (LHERIAU : 2009,185) :

- ✓ la première méthode consisterait à enregistrer la valeur des parts sociales dans le compte capital social lorsque le remboursement éventuel de ces parts est soumis à des conditions ;
- ✓ la deuxième méthode recommande l'inscription des parts sociales dans les rubriques de dette à vue lorsque leur remboursement est immédiat et à première vue.

Cependant, il faut remarquer que la deuxième méthode va à l'encontre des dispositions retenues par le référentiel des SFD. En effet, selon le RCSFD (2008 : 208), la valeur nominale des parts sociales pour les IMCEC doit être comptabilisée dans le compte capital social. En plus, les droits d'adhésion peuvent être intégrés dans la valeur nominale des parts sociales si une telle disposition est prévue dans les statuts de l'Institution. Dans le cas contraire, ils sont inscrits dans les comptes de produits concernés pour le montant des commissions liées à l'adhésion.

2.1.4. La comptabilisation et provisionnement des créances en souffrance

Selon le nouveau RCSFD (2008 : 141), « les crédits en souffrance sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois. Dès lors, la totalité de l'encours de crédit échue ou non, doit être déclassée dans cette rubrique ». En effet, pour LHERIAU (2009 :182), deux pratiques comptables peuvent dissimuler la dégradation de la situation d'un portefeuille :

- ✓ le rééchélonnement de l'échéance initiale d'un prêt qui se traduira par une provision pour « créance restructurée » ;
- ✓ la compensation d'un crédit remboursé avec un nouveau crédit accordé par le SFD pour permettre le remboursement du premier selon un système proche de la cavalerie sauf qu'il s'agit d'un seul et même créancier.

Ainsi, pour respecter les principes comptables, les crédits devenus impayés doivent faire l'objet de provisions. Dans le cas des SFD, le traitement comptable de ces provisions est réglementé et ne suit pas les règles que celles pratiquées dans les entreprises commerciales. De ce fait, les modalités de calcul des provisions telles que prévues par la nouvelle Loi portant réglementation des SFD, sont effectuées par rapport aux retards observés dans le paiement des échéances et suivant le processus ci-après :

- ✓ pour un retard de plus de trois (3) à six (6) mois au plus, le taux est égal à 40% du solde restant dû ;
- ✓ pour un retard de plus de six (6) à douze (12) mois au plus, le taux à appliquer est de 80 % sur le solde restant dû ;
- ✓ pour un retard de plus de douze (12) à vingt quatre (24) mois au plus, le taux est de 100% sur le solde restant dû.

Comparativement à l'ancienne loi PARMEC, il apparaît que désormais les prêts en souffrance seront maintenus dans l'encours crédit jusqu'à vingt quatre (24) mois au moins avant d'être apurés.

Comptablement, les crédits sains sont reclassés en crédits en souffrance dès lors qu'une échéance au moins est impayée depuis plus de quatre vingt dix (90) jours. Du coup, les intérêts relatifs aux crédits cessent d'être comptabilisés du moment où le crédit est déclassé en souffrance. Ces reclassements sont effectués selon les tranches de retard et conformément à la

nomenclature du plan de comptes. Quand l'échéance impayée dépasse vingt-quatre (24) mois, la créance est alors considérée comme irrécouvrable et passée donc en pertes. Toutefois, dans le cas d'une régularisation ultérieure dans le remboursement, les intérêts perçus sont repris en comptabilité en produits exceptionnels.

Pour les provisions, les schémas comptables obéissent aux principes comptables généralement admis en matière de provisionnement, à savoir :

- ✓ procéder à une reprise de provisions lorsqu'elles deviennent sans objet ;
- ✓ procéder à un ajustement en hausse ou en baisse, en cas de diminution ou d'augmentation de provisions, en faisant une reprise ou une dotation complémentaire.

Toutefois, tout comme pour les écritures de reclassement des crédits sains en crédits en souffrance, la nouvelle réglementation comptable des SFD préconise des classements des provisions par durées et par comptes.

2.1.5 Documents comptables obligatoires et états financiers des SFD :

Il s'agit de développer dans les lignes suivantes les documents comptables que les SFD sont tenus d'utiliser ainsi que les états qui composent les comptes annuels.

2.1.5.1 Documents comptables obligatoires :

Comme pour les entreprises commerciales, le nouveau référentiel comptable en a retenu quatre (RCSFD, 2008:20) :

- ✓ le livre journal dans lequel sont effectués les enregistrements comptables au jour le jour et de façon chronologique ;
- ✓ le livre d'inventaire sur lequel sont transcrits le bilan et le compte de résultat de chaque exercice ainsi que le résumé de l'opération d'inventaire ;
- ✓ le grand-livre qui représente l'ensemble des comptes du SFD où sont reportés simultanément compte par compte les différents mouvements de l'exercice ;
- ✓ la balance mensuelle générale des comptes qui représente l'état récapitulatif des comptes faisant apparaître à la fin de chaque mois, pour chaque compte, le solde de début de période, le cumul des mouvements débits et crédits depuis l'ouverture, et le solde de fin de période.

En plus, le livre journal et le livre d'inventaire doivent être cotés et paraphés par le tribunal de première instance de ressort de l'institution.

2.1.5.2 Etats financiers annuels :

Conformément au RCSFD (2008 :281), les SFD sont tenus de communiquer aux autorités de réglementation à savoir le Ministère chargé des Finances, la Banque Centrale ou la Commission Bancaire, des documents de synthèse composés de comptes périodiques et des états réglementaires.

Les comptes périodiques à fournir regroupent le bilan, le compte de résultat, les soldes intermédiaires de gestion ainsi que les annexes. Par contre, les comptes annuels (arrêtés au 31 décembre de chaque année et produits en FCFA) qui sont quant à eux destinés à la publication, doivent contenir en plus des états précités le hors bilan.

Pour identifier l'intitulé littéral des documents de synthèse, on se sert des codes intitulés « DIMF : 2XXX » où DIMF signifie « documents des systèmes financiers décentralisés » et 2XXX désigne le numéro d'ordre unique du document (RCSFD, 2008 : 282).

A cet effet, les documents suivants sont à produire annuellement (RCSFD, 2008 : 285) :

- ✓ DIMF 2000 : Bilan et Hors Bilan qui retracent les avoirs de l'Institution, ses dettes ainsi que l'ensemble des engagements du SFD (hors bilan) ;
- ✓ DIMF 2080 : Compte de Résultat et Soldes Intermédiaires de Gestion qui retracent l'ensemble des charges et produits du SFD concerné ainsi que les Soldes Intermédiaires de Gestion ;
- ✓ DIMF 2900 : Bilan et Hors bilan consolidé pour les unions, fédérations et confédérations ;
- ✓ DIMF 2980 : Compte de Résultat consolidé pour les unions, fédérations et confédérations.

En plus, doivent être joints aux documents précités, les états annexes constitués de :

- ✓ DIMF 2005 : Tableau des emplois et des ressources ;
- ✓ DIMF 2006 : Etat des biens donnés en crédit-bail et opérations assimilées ;
- ✓ DIMF 2007 : Etat des biens détenus dans le cadre de la concession ;

- ✓ DIMF 2008 : Etat des biens détenus dans le cadre de clause de réserve de propriété ;
- ✓ DIMF 2009 : Détail du compte « 6221- Personnel extérieur à l'Institution » ;
- ✓ DIMF 2010 : Etat des crédits en souffrance ;
- ✓ DIMF 2011 : Etat des informations annexes ;
- ✓ DIMF 2011-1 : Etat des engagements par signature ;
- ✓ DIMF 2012 : Etat de l'encours des crédits des dix (10) débiteurs les plus importants du SFD ;
- ✓ DIMF 2013 : Etat de l'encours total des prêts aux dirigeants, au personnel ainsi qu'aux personnes liées ;
- ✓ DIMF 2014 : Etat des ressources affectées et des crédits consentis sur ressources affectées ;
- ✓ DIMF 2015 : Etat des valeurs immobilisées ;
- ✓ DIMF 2016 : Etat d'affectation du résultat ;
- ✓ DIMF 2018 : Etat de traitement de la réévaluation.

En outre, comme le souligne l'article 109 relatif au droit des sociétés coopératives, les coopératives doivent faire figurer dans leurs états financiers de synthèse, un état des cautionnements, avals et autres garanties personnelles données par l'institution ainsi qu'un état des sûretés réelles consenties.

2.2. Aspects fiscaux des SFD :

En se référant à GRANDGUILLOT & al (2007 : 23), l'impôt peut être défini comme : « un prélèvement pécuniaire requis par l'Etat, les collectivités territoriales ou certains établissements publics, et subi par les personnes physiques ou morales ». Il sert à couvrir les charges publiques et d'intervenir dans le domaine économique et social. A la différence des taxes, redevances et cotisations, l'impôt est prélevé à titre définitif et sans contrepartie identifiable.

Dans les Etats membres de l'UEMOA, la fiscalité applicable aux SFD est caractérisée par la transposition dans le corpus juridique interne de chaque Etat, de la loi PARMEC en ses articles 30 et 31 et reprises à la lettre par la nouvelle loi portant réglementation des SDF notamment en ses articles 118 et 119. Toutefois, ces dispositions sont diversement interprétées par les Etats en fonction de leurs exigences de recettes. Dans cette partie, nous allons présenter les différents impôts et taxes auxquels sont soumis les SFD au Sénégal au

regard du Code Général des Impôts Sénégalais. Mais avant, parlons des formalités fiscales incombant à toute entreprise au Sénégal à sa création.

2.2.1 Identification fiscale du SFD :

Avant la déclaration d'existence, obligation est faite à toute entreprise exerçant une activité au Sénégal y compris donc les SFD de se doter d'un numéro d'identification fiscale (NINEA) en s'inscrivant sur le répertoire national des entreprises et associations. En effet, selon les dispositions de l'article 2 du décret n°95.364 portant création du NINEA, cette obligation incombe aux entreprises personnes physiques et morales, aux associations nationales ou étrangères régulièrement déclarées ou autorisées ainsi qu'aux administrations publiques centrales, établissements publics et collectivités locales.

Après cette étape, et comme tout contribuable sénégalais, le SFD doit procéder à la déclaration d'existence conformément à l'article 919 du CGI². Les dispositions de cet article stipulent que : « tout contribuable doit souscrire une déclaration d'existence, dans les vingt (20) jours qui suivent celui de l'ouverture de son établissement ou du commencement des opérations imposables. La déclaration d'existence est adressée au Directeur des impôts en double exemplaire. Elle doit indiquer notamment, les prénoms et nom ou la raison sociale, l'adresse et la profession du contribuable, et, s'il y a lieu, le numéro des comptes courants bancaires et postaux, ainsi que l'emplacement de son ou de ses établissements de production et de ses magasins de vente ».

2.2.2. La fiscalité appliquée aux SFD du Sénégal

Pour WADE (2007 :129), les banques et établissements financiers installés au Sénégal sont soumis aux mêmes obligations fiscales que les entreprises qui y exercent une activité commerciale, industrielle, artisanale, etc. Cependant, d'après une étude de la BCEAO (2009 : 28), réalisée par la BCEAO sur la fiscalité des SFD dans l'UEMOA, la fiscalité des SFD au Sénégal diffère selon la forme juridique choisie par ce dernier. Ainsi, les principaux impôts et taxes appliqués aux SFD de droit Sénégalais peuvent être résumés dans le tableau ci-dessous :

² Code Général des Impôts.

Tableau 1 : Les impôts et taxes applicables aux SFD du Sénégal

Impôts et taxes applicables	Réclamés ou non aux IMCEC	Réclamés ou non aux SFD sous forme de société de capitaux	Réclamés ou non aux SFD sous forme d'associations	Taux d'imposition	Références textuelles
Paiement d'impôt sur les sociétés	non	oui	non	25%	Loi n°2008-47 du 03-09-09 portant réglementation des SFD Article 19 du CGI
Paiement de contribution foncière	oui	oui	oui	7,5% pour les établissements industriels assimilés et 5% pour les immeubles	Articles 215 et suivants du CGI
Paiement de l'IRVM sur les dividendes perçus	oui	oui	oui	10%, 13% ou 15% suivant la nature du revenu	Articles 51, 56, 57, 136, 164 du CGI
Collecte de l'IRVM sur les dividendes versés	non	oui	oui	10%, 13% ou 15% suivant la nature du revenu	Articles 51, 56, 57, 136, 164 du CGI
Paiement IRC sur des intérêts perçus	Non	oui	oui	16% pour le taux de droit commun avec un taux réduit de 8% et 20% pour les bons de caisse	Articles 58, 59, 61, 147, 165 du CGI
Collecte IRC sur des intérêts versés	non	oui	oui	16% pour le taux de droit commun avec un taux réduit de 8% et 20% pour les bons de caisse	Articles 58, 59, 61, 147, 165 du CGI
Contribution forfaitaire à la charge de l'employeur	oui	oui	oui	3%	Articles 195 à 200 du CGI

Paiement de la patente	non	oui	non	19%, 23% et 25% suivant les tableaux	Articles 242 et suivants du CGI
Paiement de la TVA sur tous les achats de biens et services	oui	oui	oui	18%	Articles 283 et suivants du CGI
Collecte de la TVA sur le crédit aux membres	non	oui	oui	18%	Articles 283 et suivants du CGI
Paiement de la TOB sur les achats de produits financiers	oui	oui	oui	17% pour le taux de droit commun et 7% pour le taux réduit	Articles 323 à 325 du CGI
Collecte de la TOB	non	Non	non	17% pour le taux de droit commun et 7% pour le taux réduit	Articles 323 à 325 du CGI
Paiement de la taxe sur les produits pétroliers	oui	oui	oui		Directive n°06/2001/CM/UEMOA du 26/11/2001 portant harmonisation de la taxation des produits pétroliers au sein de l'UEMOA, articles 379 à 382 CGI
Paiement de la taxe sur la publicité	oui	oui	oui	Tarif qui varie suivant le support publicitaire et sa taille	Arrêté de municipalités dans le ressort de laquelle se situe le support objet de l'imposition

Source : inspiré de la BCEAO (2009 : 32).

A la lecture de ce tableau, on constate que les IMCEC bénéficient d'un régime fiscal plus favorable que les sociétés de capitaux œuvrant en microfinance. Pour AFD (2009 :245), c'est une bonne chose dans la mesure où, moins que d'autres, les établissements de crédit coopératifs ou mutualistes sont susceptibles de fermer une agence et cesser de financer un type de clientèle ou ne plus réaliser un tel produit parce que cela n'est pas rentable.

En effet, seules les IMCEC et les SFD sous forme d'association sont exonérés de l'impôt sur les sociétés et de la contribution au titre de la patente pour leur activité de collecte de l'épargne et de redistribution du crédit. Cependant, il convient de noter qu'en cas d'exercice des activités à but lucratif autres que la collecte et la redistribution du crédit, ces derniers seront taxés à l'impôt sur les sociétés et à la patente.

De plus, les membres des IMCEC sont exonérés de l'impôt sur le revenu de leur épargne alors que la clientèle des SFD sous forme de sociétés de capitaux et les membres des SFD associatifs sont soumis à l'IRC au taux de 16%. Selon la BCEAO (2009 :34), cette différence de traitement peut entraîner une distorsion au niveau de la concurrence en faveur des IMCEC.

Par ailleurs, en ce qui concerne la TVA sur les achats de biens et services, aucun SFD n'est exonéré. Cependant, cette taxe est récupérable dans les SFD créés sous forme de capitaux et les SFD associatifs alors qu'elle reste irrécupérable pour les IMCEC.

Quant aux droits d'enregistrements et taxes assimilées, tous les SFD en sont redevables au Sénégal.

2.3. Activités de l'auditeur dans un SFD :

En empruntant la définition de l'audit interne par l'Institut de l'Audit Interne (IIA), « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Ainsi, dans un SFD, l'auditeur interne assure des activités d'inspection et de contrôle qui peuvent être résumées comme suit :

✦ Activités d'inspection :

Il s'agit pour l'auditeur de déterminer si les contrôles internes en place permettent d'identifier des problèmes, et si la direction est compétente pour résoudre les problèmes critiques de façon prudente (CGAP, 1998 :12). Elles consistent également à réaliser des investigations sur:

- ✓ l'état des lieux concernant la mise en œuvre des recommandations antérieures notamment celles formulées dans le rapport diagnostic ;
- ✓ le fonctionnement des organes ;
- ✓ les supports de gestion ;
- ✓ la gestion des dépôts ;
- ✓ la gestion des crédits (contrôle par sondage des crédits octroyés des de la qualité des dossiers de crédits sains, état des crédits en souffrance et contrôle du suivi, contrôle du système de recouvrement des créances irrécouvrables et abandonnées et analyse des facteurs des impayés) ;
- ✓ la gestion administrative et comptable ;
- ✓ le suivi des performances commerciales et financières.

Ainsi, l'inspection apparaît comme un contrôle de conformité (caisse et comptabilité) et inopiné.

✚ Activités de contrôle :

Selon GOUJON (2009 :15), dans le cadre de ses activités de contrôle, l'auditeur doit faire une appréciation systématique du contrôle du respect global des politiques, procédures, ainsi que la réglementation en vigueur et s'assurer de leur efficacité quant à une gestion efficiente des risques. Le travail a pour objectifs de :

- ✓ procéder à des audits financiers qui consistent à analyser l'activité économique du SFD en vérifiant si les données sont exactes, exhaustives et disponibles en temps voulu ;
- ✓ étudier la conformité en prévoyant un examen minutieux des contrôles financiers et opérationnels pour déterminer s'ils sont conformes aux politiques, lois, normes établies, accords des partenaires (dans le cadre de protocole) ;
- ✓ effectuer une analyse opérationnelle comportant une vérification complète du portefeuille, de l'épargne, de la trésorerie et d'autres opérations en évaluant leur efficacité et leur efficacité ainsi que le risque lié aux diverses activités ;
- ✓ réaliser des investigations en vue de détecter les fraudes (celles-ci seront menées en toute confidentialité) ;
- ✓ etc.

Au vu de tout ce qui précède, voyons dans les lignes qui suivent le récapitulatif des travaux de contrôle qui incombent à l'auditeur dans le cadre de ses activités de contrôle juridique, comptable et fiscal après avoir expliqué la notion de risque juridique, comptable et fiscal.

2.3.2 Risques liés aux activités des SFD :

Comme toute organisation, les SFD ne sont pas épargnés des risques dans le cadre de l'exercice de leurs activités. Ils sont confrontés à plusieurs types de risques que CAMARA (2006 : 28) regroupe en quatre (4) catégories :

- ✓ les risques institutionnels ;
- ✓ les risques opérationnels ;
- ✓ les risques liés à la gestion financière ;
- ✓ les risques externes.

De ces risques, on peut déduire les risques liés aux aspects juridiques, comptables et fiscaux que nous définissons dans les sous-sections qui suivent.

2.3.2.1 Définition du risque :

Selon AMARIS (2003 :1), « un risque est la menace qu'un évènement, une action ou une situation affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs d'activité, de sauvegarde du patrimoine et/ou à maximiser sa performance ». Dans le même sens, l'IFACI (2000 :16) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Ainsi, tous les actifs et toutes activités de l'entreprise sont soumis à des risques qui doivent faire l'objet d'une attention particulière de l'auditeur car un auditeur qui se concentre sur les risques bénéficie davantage à l'organisation que celui qui s'attarde uniquement aux mécanismes de contrôle.

2.3.2.2 Risques juridiques

Par risque juridique, BILE-AKA (2010 :2), entend tout aléa ou éventualité d'un évènement qui est lié au droit, à son éventuelle mauvaise conception, à la difficulté de son interprétation, à l'instabilité législative et à l'insécurité judiciaire. Il est aussi défini comme étant les conséquences de tout évènement dommageable découlant ou susceptible de découler du non

respect des obligations légales, réglementaires ou conventionnelles incombant à l'entreprise dans le cadre de l'exécution de ses opérations, de manquements auxdites obligations ou d'une mauvaise maîtrise et compréhension des textes réglementaires régissant le secteur de la microfinance (CAMARA, 2006 :130). Il revient donc aux dirigeants des SFD de se conformer aux prescriptions légales ou réglementaires dans l'exercice de leurs activités afin d'éviter d'exposer dangereusement leur entreprise et même leur responsabilité civile ou pénale personnelle. Cela demande par exemple la mise en place d'une veille juridique et réglementaire permettant d'une part, de s'assurer régulièrement de la conformité des actes posés dans la gestion courante de l'entreprise avec le droit en vigueur et, d'autre part, de suivre et d'anticiper l'évolution de l'environnement juridique.

2.3.2.3 Risques comptables

Il s'agit des risques liés aux éléments suivants :

- ✓ le non respect des principes comptables fondamentaux ;
- ✓ l'absence de fiabilité de l'information comptable et financière ;
- ✓ les erreurs de saisie ou mauvaise imputation ;
- ✓ l'absence de maîtrise des schémas comptables ;
- ✓ l'absence de contrôle des mouvements et des soldes comptables ;
- ✓ la fraude et les détournements.

La non maîtrise de ces risques peut conduire à la production des informations financières erronées susceptibles de fausser le jugement des lecteurs des comptes. C'est pourquoi des dispositifs de contrôle interne efficaces doivent être mis en place pour détecter, prévenir et corriger ces risques. L'utilisation d'une bonne application informatique par exemple peut limiter des erreurs humaines de saisie voire les éliminer totalement à travers la génération automatique des écritures comptables. Toutefois, cela n'est possible que si l'entreprise dispose d'un personnel qualifié, compétent et honnête.

2.3.2.4 Risques fiscaux

La notion du risque fiscal correspond au non respect, volontaire ou non, des règles fiscales ou à la méconnaissance d'une disposition favorable qui peut générer un manque à gagner fiscal. Par voie de conséquence, les dirigeants sont appelés à acquérir des connaissances et savoir faire leur permettant de gérer les risques fiscaux de leur entreprise. Pour sa part, le contrôleur

dans le cadre de son travail doit vérifier le respect par l'entreprise des obligations fiscales édictées par le droit fiscal. Selon LEFEBVRE (2008 :13), l'audit fiscal doit permettre au contrôleur de quantifier les risques fiscaux auxquels sa société peut se trouver exposée du fait de l'inobservation des règles fiscales. Pour AHOUNANGASI (2010 :20), l'audit fiscal consiste à vérifier si :

- ✓ l'entreprise s'acquitte régulièrement de ses impôts ;
- ✓ les bases imposables sont correctement définies ;
- ✓ les délais de déclaration ou de paiement sont respectés ;
- ✓ les régimes particuliers sont maîtrisés ;
- ✓ les contentieux dus aux contrôles fiscaux ne sont pas lourdes de conséquences.

2.3.3. Travaux de contrôle à effectuer :

Au regard des risques précités, le contrôleur doit mettre en œuvre des diligences résumées dans le tableau suivant, pour s'assurer du respect par son organisation, des dispositions juridiques, fiscales et comptables en vigueur et formuler des recommandations appropriées pour leurs régularisations au cas échéant :

Tableau 2 : Travaux de contrôle à effectuer

ASPECT	OBJECTIF	VERIFICATIONS
	S'assurer du respect des textes réglementaires et du fonctionnement normal des différents organes de la structure	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vérifier que la forme juridique de l'organisation est autorisée par la loi ; ✓ vérifier que l'organisation détient un agrément ou une autorisation d'exercer ; ✓ vérifier que les activités exercées sont autorisées ; ✓ vérifier que l'institution est inscrite dans le registre des SFD et fait partie de l'association professionnelle ; ✓ vérifier que l'institution ne tombe pas sous le coup de l'article 44 (intervention de la commission bancaire) ; ✓ vérifier que les conditions de taux d'intérêts et tarification pratiquées sont conformes aux règles édictées ;

<p>JURIDIQUE</p>	<p>S'assurer du respect des dispositions des conventions et contrats signés avec les tiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vérifier à partir des statuts et règlement intérieur de l'institution, l'existence et le fonctionnement normal des différents organes tels que prévues par les dispositions du décret n°2008-1366 du 28 novembre (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Comité de Crédit, le Conseil de Surveillance) ; ✓ vérifier que les différentes dispositions contenues dans les statuts et règlement intérieur sont rigoureusement appliquées par les différents organes ; ✓ vérifier que les délais de convocation et de tenue des séances des organes statutaires sont respectés ; ✓ vérifier l'existence et le respect des contrats de travail signés avec le personnel (salaires, cotisations sociales et autres) ; ✓ vérifier que les conventions et contrats signés avec les tiers au nom de l'institution l'ont été par des personnes habilitées et ne sortent pas de l'ordinaire ; ✓ vérifier que les dispositions sont prises pour respecter les clauses des conventions de financement signées avec les partenaires financiers.
	<p>S'assurer du respect des normes et ratios prudentiels édictés par la BCEAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vérifier que le capital social est libéré ; ✓ vérifier que les réserves générales et obligatoires sont constituées ; ✓ vérifier que les ratios prudentiels de la BCEAO contenus dans l'instruction n°6 sont respectés.
<p>COMPTABLE</p>	<p>S'assurer du respect des principes d'organisation administrative, comptable et</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vérifier que les procédures administratives, comptables et financières définissent de façon claire les différentes fonctions, tâches et interrelations entre les différents intervenants ; ✓ vérifier que les procédures décrivent clairement les différents étapes de chaque opération : autorisation

	financière en matière de contrôle interne	<p>préalable, exécution, enregistrement, contrôle et classement de l'information ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ vérifier que les procédures désignent nettement les personnes chargées d'effectuer chaque étape de l'opération ; ✓ vérifier qu'il n'existe pas de cumul de fonctions incompatibles par un agent ou un responsable de l'institution ; ✓ vérifier que l'informatique ne génère pas d'anomalies dans le traitement et la restitution de l'information financière ; ✓ vérifier que les accès au système informatique sont protégés et différents selon les responsabilités ;
COMPTABLE	s'assurer du respect des principes et plan comptables des SFD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vérifier que l'institution utilise le nouveau référentiel comptable édicté par la BCEAO ; ✓ vérifier que le plan comptable utilisé respecte la nomenclature du RCSFD ; ✓ vérifier que le cycle comptable est respecté.
COMPTABLE	S'assurer du respect des instructions de la BCEAO relatives aux documents comptables de synthèse à produire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vérifier que les livres comptables obligatoires sont tenus par l'institution : livre journal, grand-livre, balance générale et le livre d'inventaire ; ✓ vérifier que les états financiers sont présentés selon les modèles requis pour les systèmes financiers décentralisés ; ✓ vérifier que les comptes annuels sont présentés sous forme combinés ou consolidés par les unions, fédérations ou confédérations selon l'instruction de la BCEAO.
COMPTABLE	S'assurer de la correcte comptabilisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vérifier que les écritures relatives aux subventions et parts sociales (fonds propres) sont bien comptabilisées ;

	des parts sociales et le provisionnement des créances en souffrance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vérifier que le déclassement des crédits en souffrance et leur provisionnement sont effectués conformément aux instructions de la banque centrale ; ✓ vérifier le registre des adhérents avec le compte « capital social ».
FISCAL	S'assurer du respect des obligations fiscales édictées par le CGI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vérifier que l'institution dispose d'un NINEA et ait rempli les formalités d'identification fiscale conformément aux dispositions du décret n°95364 et l'article 919 du CGI ; ✓ vérifier que les délais de déclaration des différents impôts et taxes à l'administration fiscale sont respectés ; ✓ vérifier que les différents impôts et taxes à payer par l'institution sont acquittés régulièrement ; ✓ vérifier que les bases de calcul des différents impôts et taxes sont correctement évaluées ; ✓ vérifier que les avantages fiscaux particuliers sont maîtrisés.

Source : inspiré de PWC (2011 : 143).

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons mis en exergue quelques aspects du système comptable et régime fiscal des SFD et par voie de conséquence les points de contrôle qui doivent nécessiter l'attention de l'auditeur. Il apparaît que le système comptable des SFD varie suivant la taille et les moyens dont ce dernier dispose. Cependant quel que soit le système comptable, tous les SFD sont soumis aux mêmes principes comptables définis dans le plan comptable qui leur est applicable (RCSFD) avec pour objectif l'obtention de l'image fidèle des états financiers. De même, le régime fiscal est fonction de la forme juridique choisie. Au regard de ces pratiques, il convient à l'auditeur de disposer des outils de contrôles efficaces permettant d'aider l'institution à minimiser les risques et atteindre les objectifs visés.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, il sera question de présenter la démarche méthodologique de notre étude qui nous servira de guide dans la collecte et l'analyse des informations sur le terrain. Cela consiste à formaliser les différentes étapes de notre travail sur le terrain de même que les techniques de collecte et d'analyse des données. De ce fait, nous allons :

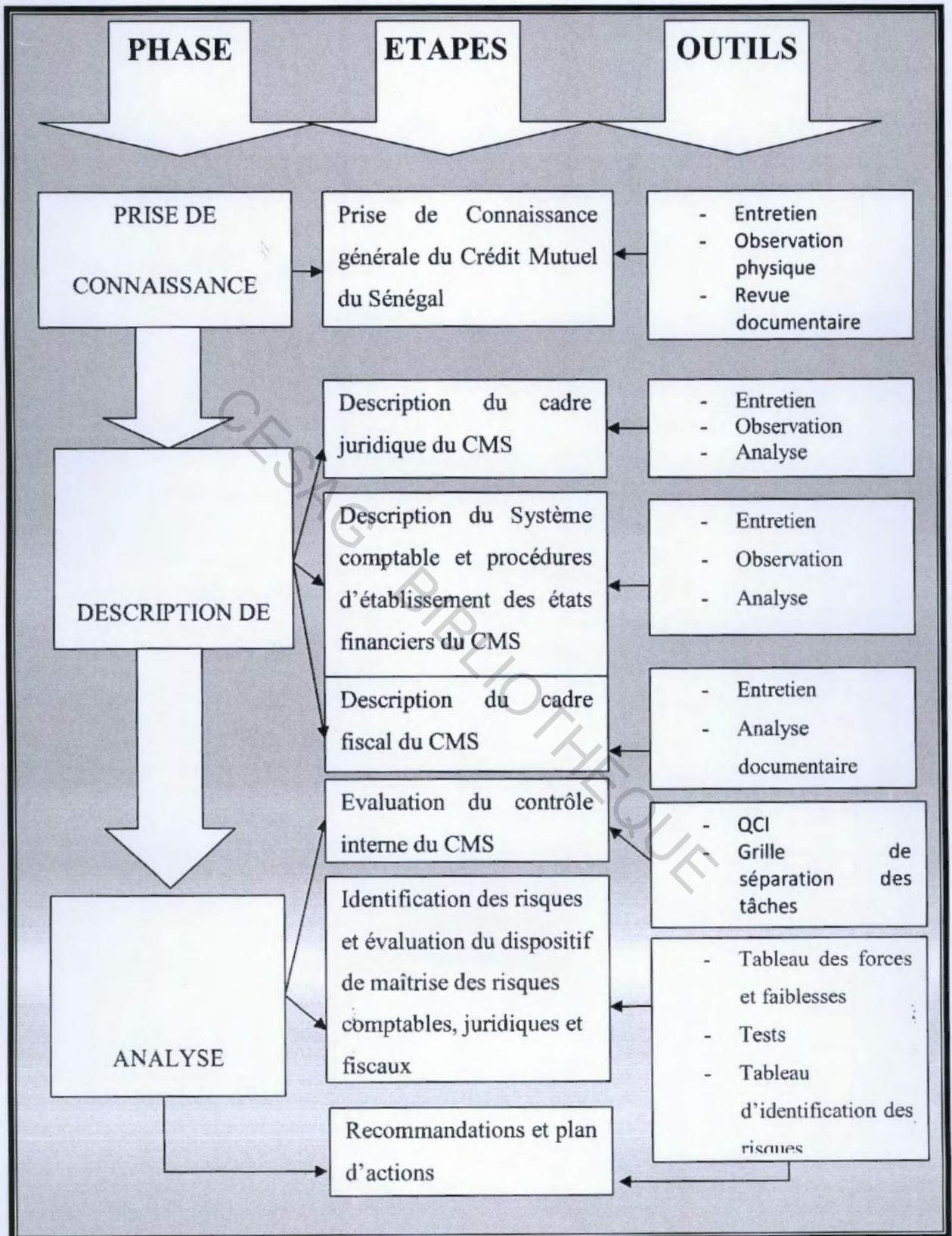
- ✓ dans un premier temps, concevoir le modèle d'analyse de notre étude ;
- ✓ dans un deuxième temps, présenter les outils de collecte des données et de description du système ;
- ✓ dans un troisième et dernier temps, présenter les outils d'analyse des données.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse constitue le périmètre de notre étude sur le terrain. Selon McMAMEE (1998 : 8), c'est un ensemble d'étapes régulières et repérables (un algorithme ou une approche systémique) qui est utilisé pour aider à la prise de décision. Il présente les différentes étapes de notre étude pratique pour arriver aux objectifs visés. Ces étapes peuvent être résumées comme suit :

- ✓ la prise de connaissance générale du Crédit Mutuel du Sénégal ;
- ✓ la description des aspects comptables, juridiques et fiscaux de l'institution ;
- ✓ l'évaluation du dispositif comptable, juridique et fiscal du Crédit Mutuel du Sénégal ;
- ✓ les recommandations.

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2 Les outils de collecte de données

Pour une collecte facile et judicieuse des informations sur les caractéristiques comptables, juridiques et fiscales de l'institution, nous allons confectionner et utiliser des outils suivants :

- ✓ l'entretien ;
- ✓ les observations ;
- ✓ la revue documentaire.

3.2.1 L'entretien

L'entretien est une technique de collecte d'informations consistant à discuter directement avec les responsables des domaines qui nous intéressent. Dans le cas d'espèce, il nous permet à partir des guides d'entretien de discuter avec les différents responsables de l'organisation notamment le Chef comptable et les comptables, l'auditeur, le Responsable juridique et fiscal dans le but de comprendre le système d'organisation comptable, les services offerts par l'Institution, de même que ces obligations légales et fiscales. Ainsi les sujets suivants ont fait l'objet de nos différents entretiens :

- ✓ la description des activités et services offerts à la clientèle ;
- ✓ l'organisation et le système comptable ;
- ✓ les états financiers ;
- ✓ le traitement comptable de certaines opérations spécifiques comme les parts sociales et les créances en souffrance ;
- ✓ les impôts et taxes payés ;
- ✓ les dispositions réglementaires ;
- ✓ les différentes difficultés rencontrées dans l'exercice des tâches ;
- ✓ etc.

A cet effet, durant tout notre stage, nous avons eu des entretiens avec le Chef comptable sur l'aspect comptable de notre thème, le contrôleur de gestion sur le processus d'établissement des états financiers, et le Directeur des Affaires Juridiques du CMS sur les aspects juridiques et fiscaux.

3.2.2 L'observation physique

Il s'agira d'observer les agents dans l'exécution de leurs travaux en vue de confronter la réalité du terrain aux informations recueillies pendant l'entretien pour évaluer la fiabilité de ces informations ainsi que les dispositifs de contrôle mis en place. Ainsi tout au long de notre séjour à la Direction Administrative et Financière, nous avons observé les différents acteurs de la Direction afin d'apprécier la qualité de leurs travaux et les conformer aux informations reçues lors des entretiens.

3.2.3 La revue documentaire

C'est la collecte auprès de l'institution des documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre son fonctionnement et évaluer le dispositif comptable, juridique et fiscal. Pour ce faire, les documents ci-après sont consultés :

- ✓ les statuts et règlement intérieur du CMS ;
- ✓ les textes réglementant les activités du Crédit Mutuel du Sénégal notamment le Règlement financier ;
- ✓ le manuel de procédures administratives, comptables et financières ;
- ✓ les anciens rapports d'audit des années 2010 et 2011 et d'audit social de 2011 ;
- ✓ le manuel du dispositif de contrôle interne du CMS ;
- ✓ les états financiers annuels des années 2010 et 2011.

3.3 Les outils d'analyse de données

Après la collecte des données, il conviendrait de procéder à leur traitement ou analyse. A cette étape nous nous servirons des outils comme la grille de séparation des tâches, le questionnaire de contrôle interne ainsi que divers tests (conformité et permanence).

3.3.1 La grille de séparation des tâches

Cette grille nous aidera à déceler les manquements à la séparation des tâches et donc d'y apporter des remèdes. Elle est la photographie de la répartition du travail et permet de mettre le doigt sur les faiblesses pouvant découler d'une mauvaise répartition des tâches. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous servir de cet outil pour analyser les procédures d'achats

au Crédit Mutuel du Sénégal afin de relever les éventuels manquements aux procédures d'achats.

3.3.2 Le questionnaire de contrôle interne

A partir d'un certain nombre d'interrogations précises et concises, le questionnaire nous permettra d'évaluer si les procédures de l'institution respectent les principes et objectifs fondamentaux de contrôle interne, en dégagant ses forces et faiblesses. Les questions seront conçues sur la base de notre revue littéraire Il est établi sous forme de questions fermées qui ne motivent pas d'autres réponses que le « oui » ou le « non ». Ainsi les réponses « oui » vont représenter les forces du système tandis que les « non » constitueront les faiblesses. Il nous sera ainsi utile dans l'évaluation du dispositif juridique, comptable et fiscal du Crédit Mutuel du Sénégal.

3.3.3 Les tests

Il s'agit essentiellement des tests de conformité et de permanence. En effet, le test de conformité va consister à mettre en œuvre des tests de cheminement permettant de dérouler la procédure complète de quelques opérations que nous allons sélectionner. L'objectif du test de conformité ne sera pas de conclure que la procédure est régulièrement appliquée mais plutôt de confirmer que les procédures décrites correspondent bien à la réalité. Il permet de surcroît, de garantir notre compréhension du système ou de la procédure. Ce test est important dans la poursuite de notre analyse car il nous permettra de mesurer la fiabilité des procédures décrites. C'est pourquoi en cas de divergences entre les procédures décrites et la pratique, la phase suivante ne sera abordée qu'après correction des descriptifs.

Un autre test important auquel nous allons nous servir dans notre analyse est le test de permanence. En effet, après avoir vérifié la conformité et l'existence du dispositif, il nous reviendra de procéder aux tests de permanence en vue de s'assurer de l'application permanente de la procédure car le système peut être fiable dans sa conception mais défaillant dans son fonctionnement. En plus, ce test nous sera utile pour s'assurer de l'application des points forts relevés lors de l'évaluation du contrôle interne. Ainsi les points forts non appliqués constitueront des faiblesses d'application du système qui se traduiront en des risques à identifier.

Conclusion

La méthodologie de recherche revêt un aspect important pour notre étude car elle nous servira de guide dans la phase pratique. Elle nous permettra de se procurer des informations utiles et pertinentes sur le terrain de façon efficace et efficiente en vue d'atteindre les objectifs visés. De ce fait, nous avons, dans ce chapitre, présenté le modèle d'analyse qui décrit les différentes étapes ainsi que les outils et techniques divers à utiliser pour pouvoir s'enquérir des informations sur le thème faisant l'objet de notre étude à savoir l'étude comptable juridique, comptable et fiscale des SFD.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Les SFD jouent un rôle important dans le système financier de nos pays. Ils accompagnent les entreprises dans leur croissance de façon générale, et surtout les populations démunies exclues du système bancaire classique en particulier. D'où l'importance pour les autorités de contrôle d'accompagner ces structures financières à travers des stratégies et mesures efficaces visant à assurer leur pérennité. Par conséquent, les auditeurs aussi doivent jouer leur partition en apportant leur expertise à ces institutions dans le cadre de leurs travaux de contrôle. Dans cette première partie consacrée à la revue de littérature, nous avons étudié les aspects comptables, juridiques et fiscaux des SFD dont la maîtrise est importante pour les auditeurs pendant la phase de planification et de rédaction du programme de travail car la réussite et l'efficacité de leur mission dépendent d'une bonne connaissance du secteur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Après avoir étudié les aspects comptables, juridiques et fiscaux des SFD et exposé notre modèle d'analyse dans la première partie, nous allons dans cette deuxième partie consacrée à la pratique, voir ce qu'il en est au Crédit Mutuel du Sénégal, objet de notre étude.

Ainsi, en premier lieu, nous allons présenter le Crédit Mutuel du Sénégal c'est-à-dire son historique, ses missions et objectifs ainsi que ses produits et services. En deuxième lieu, nous allons décrire les pratiques comptables du Crédit Mutuel du Sénégal, de même que son système juridique et son régime fiscal. En troisième lieu, nous terminerons par l'évaluation du dispositif comptable, juridique et fiscal du Crédit Mutuel du Sénégal suivies recommandations y afférentes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRISE DE CONNAISSANCE DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL

Le Crédit Mutuel du Sénégal est une structure de microfinance faisant partie des premières institutions de microfinance intervenues au Sénégal à la suite de la crise du système financier classique des années 1980. Comme les autres structures de microfinance, l'objectif principal du CMS était de porter une assistance financière aux populations démunies exclues du système bancaire classique.

Ce chapitre a pour objectif, d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- ✓ quels sont les missions et objectifs du Crédit Mutuel du Sénégal ?
- ✓ comment le Crédit Mutuel du Sénégal est-il structuré ?
- ✓ quels sont les produits et services offerts par le Crédit Mutuel du Sénégal ?

4.1 Missions et Objectifs du CMS :

Présenté comme le premier Système Financier Décentralisé au Sénégal, le CMS a pour mission de participer à l'amélioration du niveau de vie et à la promotion du bien être des populations, toutes catégories confondues, en offrant une large gamme de produits et services financiers de proximité.

L'ambition du CMS telle que définie dans sa politique de qualité est de « faire partie des trois (3) premières institutions financières du Sénégal ». Pour y parvenir, il s'est fixé plusieurs objectifs répartis en quatre (4) axes prioritaires comme suit :

✦ la consolidation de la structure financière :

Elle se décline en objectifs généraux suivants :

- ✓ améliorer la structure du bilan avec entre autres, un ratio de couverture des emplois long terme et moyen terme par des ressources stables supérieur ou égal à 100% ;
- ✓ consolider les performances financières à travers entre autres un taux d'impayés et un portefeuille à risque (PAR) 30 jours inférieur ou égal à 5 % ;
- ✓ maîtriser les charges d'exploitation (hors salaires) ;
- ✓ renforcer l'autonomie financière avec entre autres un taux de progression du résultat supérieur à 37 % en moyenne par an et le taux d'autonomie financière supérieur à 22 %.

✚ **la consolidation de la satisfaction de la clientèle :**

Les objectifs sont libellés comme suit :

- ✓ diversifier et affiner l'offre à la clientèle avec entre autres un taux de vente des nouveaux produits supérieur ou égal à 90 % et le taux de croissance encours crédit à 22 % ;
- ✓ intensifier le réseau avec un cible de 1,5 de taux d'équipement ;
- ✓ améliorer la qualité du service en visant 95 % de taux de traitement des réclamations et 90 % de taux de satisfaction.

✚ **La consolidation de la modernisation du système d'information de gestion**

Il s'agit de :

- ✓ mettre à jour le schéma directeur informatique ;
- ✓ améliorer et moderniser les outils de pilotage et de gestion ;
- ✓ moderniser le réseau des télécommunications ;
- ✓ consolider le système d'exploitation bancaire.

✚ **La constitution du groupe CMS**

Le CMS vise :

- ✓ l'ouverture prochaine de showrooms au niveau de Dakar, Thiès et Ziguinchor ;
- ✓ la capitalisation et le développement de la BIMAO ;
- ✓ la gouvernance du Groupe par l'amélioration du dispositif organisationnel et structurel.

4.2 Organisation et fonctionnement du Crédit Mutuel du Sénégal

Dans cette section, nous allons parcourir l'organisation générale du CMS ainsi que son fonctionnement à savoir les principes qui le régissent.

4.2.1 Organisation du CMS

Le CMS constitue un réseau de 207 points de service (Caisses et guichets rattachés) répartis sur toute l'étendue du territoire Sénégalais. Ils sont regroupés autour d'une fédération dénommée la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS), créée le 10 juin 2000. En tant que structure centrale, elle veille à maintenir l'équilibre de sa structure financière ainsi que celui de toutes les institutions qui lui sont affiliées. A cet égard, elle s'est dotée de quatre organes suivants :

➤ **Assemblée Générale (AG)**

Représentant l'ensemble des membres de l'institution, les décisions de l'AG s'imposent à tous. Ainsi, elle a compétences entre autres pour :

- ✓ s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ;
- ✓ adopter le projet de budget annuel de la Fédération ;
- ✓ définir et adopter la politique de crédit et de collecte d'épargne de l'institution ;
- ✓ élire ou réélire les membres du CA, du CS et du Comité de Crédit ;
- ✓ adopter et modifier le Règlement Intérieur de la Fédération ;
- ✓ fixer les pouvoirs des membres d'organes ;
- ✓ fixer, s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- ✓ traiter toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de l'Institution ;
- ✓ examiner et approuver les comptes de l'exercice ;
- ✓ examiner le rapport du Conseil de Surveillance et du Comité de Crédit ;
- ✓ nommer un commissaire aux comptes, le cas échéant ;
- ✓ statuer sur les modifications statutaires.

➤ **Le Conseil d'Administration (CA) :**

Il a pour attributions entre autres :

- ✓ d'élire en son sein les membres de son bureau ;
- ✓ de nommer et révoquer le Directeur Général sous réserve des autorisations requises conformément aux textes en vigueur ;
- ✓ d'organiser l'activité de l'Institution dans le cadre de son budget ;

- ✓ de rechercher des financements (lignes de crédit, subventions, etc.) ;
- ✓ de veiller au respect par les membres et par lui-même, des dispositions réglementaires et statutaires ;
- ✓ de fixer les taux d'intérêts débiteurs et créditeurs ;
- ✓ de définir la politique de gestion des ressources de l'Institution et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'AG, dans les conditions fixées par les statuts et le Règlement Intérieur ;
- ✓ de veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;
- ✓ d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'AG.

➤ **Le Conseil de surveillance (CS) :**

Elus par l'AG, les membres sont chargés de surveiller la régularité des opérations de l'Institution, le fonctionnement des autres organes et le contrôle de la gestion. A ce titre, il est l'organe de contrôle de l'Institution habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations réalisations par l'entreprise. Après vérification, il émet un rapport assorti des propositions et recommandations au CA, avec copies à transmettre au Ministre des Finances, à la Banque Centrale ou à la Commission Bancaire dans les trente (30) jours qui suivent sa production.

Le Conseil de Surveillance se réunit au moins quatre (4) fois par an en présence du Directeur Général ou de son représentant. Il délibère à la majorité simple et en cas de partage de voix, celle du président de séance est prépondérante.

➤ **Le Comité de Crédit (CC) :**

Les membres sont élus par l'AG parmi ses membres ou désignés parmi les membres du CA ou même parmi le personnel de l'Institution. Le comité de crédit a pour compétence de statuer sur les demandes de crédit des membres conformément à la législation et aux textes en vigueur. A cet effet, il est tenu d'aviser, par écrit, le CA de l'Institution de toute anomalie et de tout manquement constatés par rapport aux textes en vigueur, à la législation et aux orientations de l'AG. Il est tenu de transmettre au plus tard un mois après la fin de l'exercice social, le rapport de ses activités au CA de la Fédération et le présente ensuite à l'AGO.

Par ailleurs, pour mener à bien ses activités, le CA a nommé un Directeur Général à qui il confie la gestion quotidienne de la Fédération. Pour ce faire, le Directeur Général à son tour, a délégué une bonne partie de sa mission à dix (10) directions centrales avec lesquelles, il assure le pilotage de l'entreprise. Ainsi, le CMS est composé depuis le 13 juin 2012 de onze (11) directions à savoir :

- ✓ la Direction Générale, à laquelle, sont rattachés un assistant DG, un chargé de mission, un chargé de la planification et étude, et un service Marketing ;
- ✓ la Direction de l'Inspection ;
- ✓ le service d'Analyste Financier ;
- ✓ la Direction du Système d'Information ;
- ✓ la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité ;
- ✓ la Direction du réseau ;
- ✓ la Direction Administrative et Financière ;
- ✓ la Direction des Ressources Humaines ;
- ✓ la Direction Vie du Mouvement et des Programmes ;
- ✓ la Direction des Affaires Juridiques ;
- ✓ la Direction des Engagements.

Comme le montre l'organigramme en annexe 6, toutes ces directions travaillent en collaboration et dans une parfaite convivialité avec le Directeur Général en vue de remplir la mission de l'Organisation.

4.2.2 Fonctionnement du Crédit Mutuel du Sénégal :

En tant que Mutuelle coopérative, le CMS fonctionne sur la base des principes universels régissant les mutuelles d'épargne et de crédit. Ces principes sont :

- ✓ l'adhésion libre, volontaire et ouverte à tous ;
- ✓ le contrôle démocratique avec un homme, une voix ;
- ✓ la participation économique des membres ;
- ✓ l'autonomie et l'indépendance ;
- ✓ l'éducation, la formation et l'information ;
- ✓ l'Inter coopération (Réseau) ;
- ✓ l'engagement envers la communauté.

En effet, l'adhésion au Crédit Mutuel du Sénégal est volontaire et ouverte à tous ceux qui, au sein du lien commun d'association accepté, peuvent utiliser ses services et sont disposés à accepter les responsabilités correspondantes. De même, tous les membres jouissent du même droit de vote selon le principe « une personne, une voix » et participent aux décisions affectant l'Institution, sans égard au montant de leurs comptes d'épargne ou de leurs parts sociales ou du volume de leurs opérations.

Par ailleurs, une formation et éducation sont assurées aux membres, administrateurs et employés sur les principes sociaux, démocratiques et d'entraide.

Conformément à leur philosophie et pratiques solidaires, toutes les institutions de base ou caisses locales doivent coopérer activement avec toutes les institutions membres de la fédération sur leurs biens, aux engagements de la fédération vis-à-vis des tiers, dans la limite de leurs fonds propres.

4.3 Les produits et services offerts par le Crédit Mutuel du Sénégal

Comme la plupart des structures de microfinance mutualistes, les activités du CMS reposent principalement sur deux types de produits à savoir l'épargne et le crédit. A côté de ceux-ci, on note également d'autres produits financiers développés par le CMS pour répondre aux besoins de la population. Ainsi, dans son catalogue de produits et services, on peut relever :

Tableau 3 : Liste des produits et services offerts par le CMS

Types de services offerts	Détail des produits actuellement offerts	Taux d'intérêt
Epargne	✓ Plan Epargne Projet CT	✓ 4 % net
	✓ Epargne Long Terme	✓ 6 %
	✓ Epargne Logement	✓ 4 %
	✓ Epargne Crédit	✓ Non rémunérée
	✓ Part Social « A »	✓ Non rémunérée
	✓ Compte à Terme CT	✓ 4 %
	✓ Compte à Terme MT	✓ 6 %
	✓ Dépôt à Terme	✓ Non rémunérée
	✓ La Part B	✓ 6 %

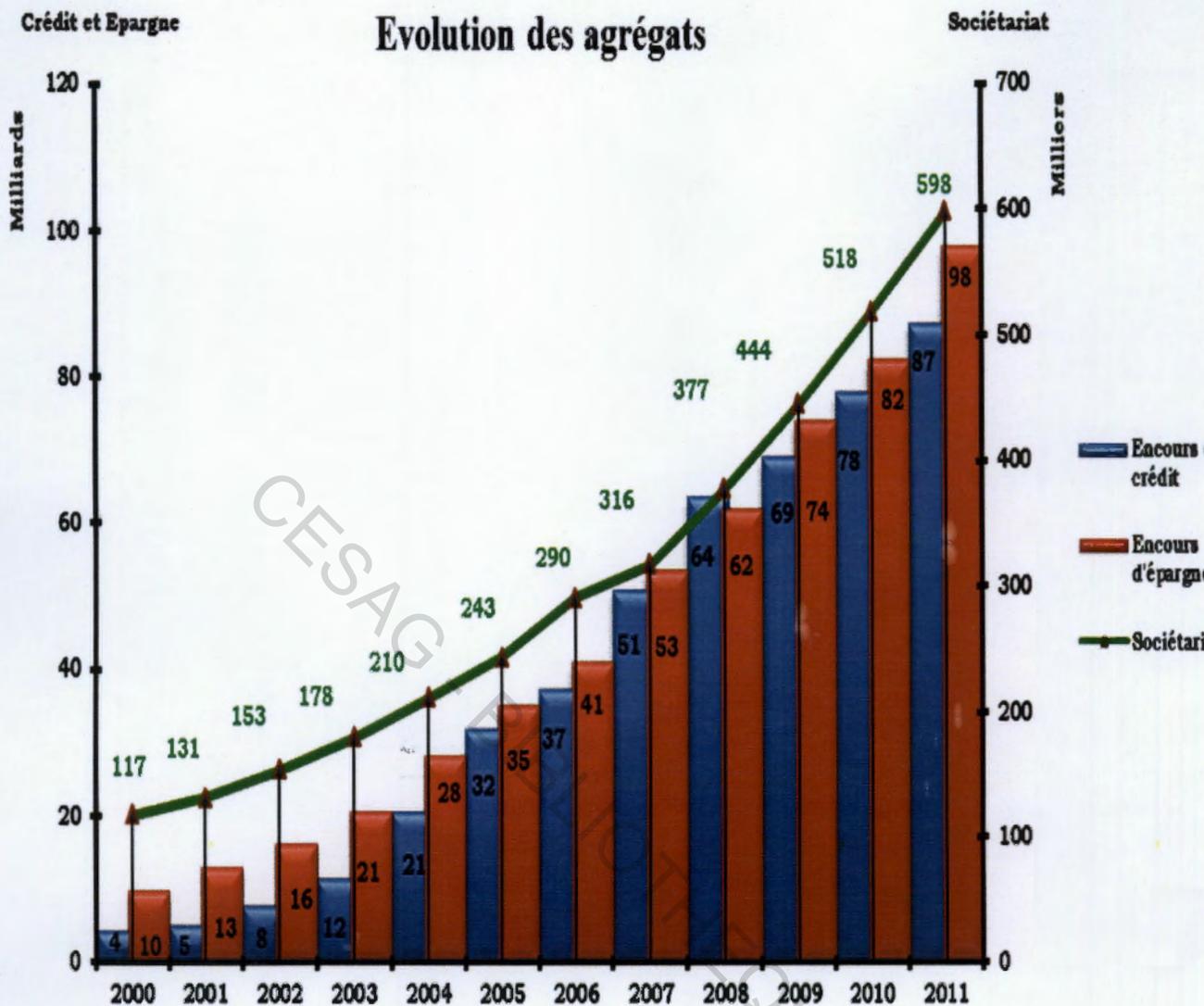
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crédit A E S ✓ Crédit Fonds de Roulement ✓ Crédit Spot ✓ Avance sur marché ✓ Crédit Investissement Pro ✓ Crédit Plan Epargne Projet ✓ Crédit Investissement ✓ Crédit d'Urgence ✓ Crédit Campagne ✓ Crédit Embouche ✓ Crédit Soudure ✓ Crédit convention 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1,75 % / mois ✓ 1,5 % ✓ Selon les termes de la convention
Autres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilité sur Salaire ✓ Domiciliation des Salaires et Pensions ✓ Réception de Virements Bancaires ✓ Ordre de Paiement ✓ Encaissement de Chèques ✓ Opérations Déplacées ✓ Assurance Compte Sécurité ✓ Western Union 	

Source : Catalogue des produits et services du CMS (2012 : 1 - 13).

4.4. Les agrégats du Crédit Mutuel du Sénégal

Le Crédit Mutuel du Sénégal a démarré ses activités dans la région de Kaolack, véritable bastion agricole du Sénégal. Le CMS devient incontestablement le service financier décentralisé le plus important du pays. Au 31 décembre 2011, le total actif est de 139,643 milliards, les dépôts sont de l'ordre de 98,492 milliards et un encours de crédit de 94,566 milliards. Le réseau compte 597 820 sociétaires répartis entre 207 points de service dont 63 en zone urbaine, 44 en milieu semi urbain et 100 en zone rurale. Les fonds propres s'élèvent à plus de 28,432 milliards de FCFA en 2011. La figure ci-dessous décrit l'évolution de quelques agrégats au CMS depuis l'année 2000 à 2011.

Figure 4 : Evolution des agrégats de 2000 à 2011



Source : Rapport d'activités CMS (2011 : 13).

Conclusion

Nous avons dans ce chapitre dédié à la présentation du Crédit Mutuel du Sénégal, présenté l'historique de l'institution, ses missions et objectifs, son organisation et fonctionnement ainsi que les produits et services offerts. Il faut noter donc que le CMS fait partie des premiers SFD établis au Sénégal. Il constitue un véritable réseau composé de 207 points de vente répartis sur toute l'étendue du territoire Sénégalais, tous regroupés autour d'une fédération dénommée Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégalais (F.C.C.M.S).

Afin d'apprécier la maîtrise des particularités comptables, juridiques et fiscales de l'institution par les gestionnaires, nous allons, dans le prochain chapitre, procéder à la description des pratiques comptables, juridiques et fiscales du CMS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU CADRE JURIDIQUE, COMPTABLE ET FISCAL DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL

Après avoir pris connaissance du Crédit Mutuel du Sénégal, nous allons à présent procéder à la description de l'existant en matière juridique, comptable et fiscale à partir des analyses documentaires et aux entretiens effectués avec les différents responsables en charge des domaines qui nous intéressent.

5.1. Cadre juridique et réglementaire du CMS

Il s'agit dans cette section, de présenter le cadre juridique dans lequel évolue le CMS. A cet effet, nous parlerons dans les lignes qui suivent, du statut juridique sous lequel opère le Crédit Mutuel, ses particularités juridiques ainsi que le fonctionnement des différents organes de gouvernance.

5.1.1. Statut juridique du CMS

Comme nous l'avons souligné dans son historique, ce fût en 1993 que l'appellation Crédit Mutuel du Sénégal a été adoptée, après avoir depuis 1988 opéré sous la dénomination des Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (CPEC). En 1995, la loi PARMEC adoptée en 1993 portant création des institutions mutualistes et coopératives d'épargne et de crédit accorde au CMS un statut d'institution de microfinance de type mutualiste et coopératif, régi ainsi par la loi 95-03 du 05 janvier 1995 et son décret d'application. Au Ministère de l'Economie et des Finances, organe de tutelle, il est agréé sous le numéro SN 00 00 01F/ M.E.F Catégorie 1.

Par ailleurs, avec la naissance de la nouvelle loi n°2008-47 portant réglementation des SFD, toutes les caisses du Crédit Mutuel regroupées en Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal opèrent sous la forme de Système Financier Décentralisé de type mutualiste d'épargne et de crédit, régies par la dite loi et son décret d'application n°2008-1366 du 28 novembre 2008.

5.1.2. Les caractéristiques juridiques et gouvernance du CMS

Le CMS est une société mutualiste d'épargne et de crédit à capital variable. Les membres de la Caisse sont appelés sociétaires et représentent les propriétaires de l'Institution. Ce droit de sociétaire est conféré à toute personne physique majeure ou toute personne morale souscrivant

au moins à une part sociale de la Caisse. De plus, chaque sociétaire bénéficie des mêmes droits de la Caisse notamment le droit de vote à l'Assemblée Générale, le droit de bénéficier des crédits et de participer activement aux activités de la Caisse.

Par ailleurs, comme toutes les caisses du Crédit Mutuel, la Fédération est dotée de quatre (4) organes statutaires à savoir l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Conseil de Surveillance et le Comité de Crédit.

5.1.2.1 L'Assemblée Générale (AG)

C'est l'organe suprême de décision de la Fédération. Elle se compose de tous les sociétaires de la Structure, chacun disposant d'une voix de droit de vote quel que soit le nombre de parts détenues. Elle peut se réunir en session ordinaire (AGO) ou en session extraordinaire (AGE). En 2011, elle a tenu deux (2) réunions.

5.1.2.2 Le Conseil d'Administration (CA)

C'est l'organe de supervision et d'orientation de la gestion de la Structure. Le C.A se compose de dix-huit (18) membres élus par l'AG dont une (1) femme. C'est un cadre d'échanges et de concertations qui permet de dégager des orientations sur le management de qualité de l'Institution. Durant l'exercice 2011, le CA a tenu sept (7) réunions.

5.1.2.3 Le Conseil de Surveillance (CS)

C'est l'organe de contrôle de la Fédération. Il est composé de sept (07) membres élus par l'Assemblée Générale et sont appelés Surveillants. Au cours de l'exercice 2011, le CS a effectué cinq (5) contrôles axés principalement sur le fonctionnement des organes.

5.1.2.4 Le Comité de Crédit (CC)

Le Comité de crédit a pour compétence de statuer sur les demandes de crédit des membres. A cet effet, il lui revient de donner un avis favorable ou non à la demande de crédit exprimée par un sociétaire. Il est composé de sept (07) membres élus par l'AGO parmi les membres de la Fédération. Durant l'exercice 2011, il a tenu trois (3) réunions conformément au règlement financier.

Tableau 4 : Nombre de réunions tenues par les différents organes au cours des années 2010 et 2011

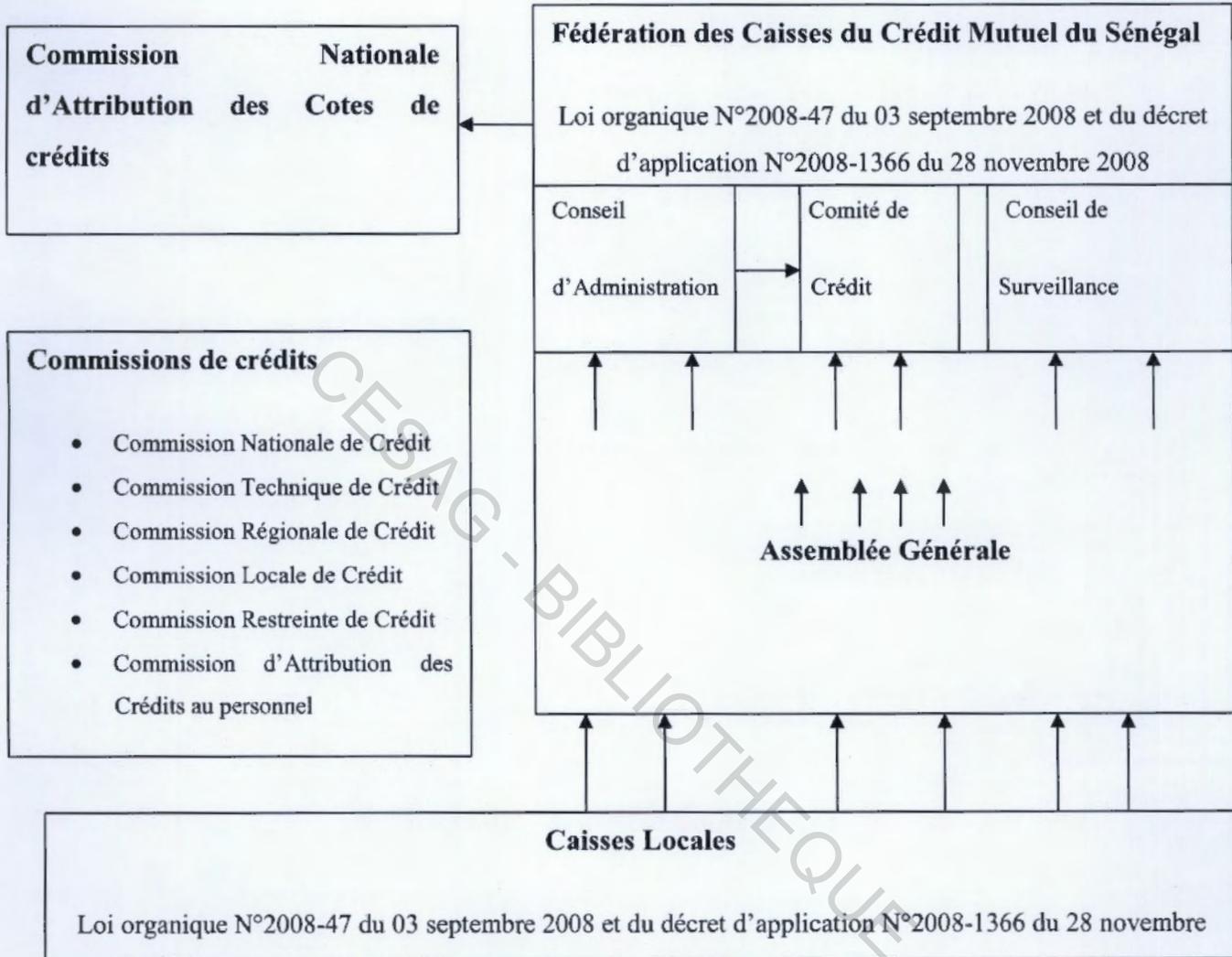
Indicateurs	2010	2011	Variation (%)
Par l'Assemblée Générale	2	2	0%
Par le Conseil d'Administration ou l'organe équivalent	8	7	-13%
Par le Conseil de surveillance	4	5	25%
Par le Comité de crédit	3	3	0%

Source : Rapport d'activités CMS (2011 : 2).

En dehors de ces organes, il existe au niveau de la Direction Générale un Comité de Direction (CODIR) qui se réunit souvent pour définir les orientations générales, suivre le tableau de bord, faire des revues à mi-parcours et proposer les réorientations nécessaires.

L'organigramme suivant montre les liens entre les différents organes :

Figure 5 : Organigramme institutionnel du Crédit Mutuel du Sénégal



Source : Rapport d'activités CMS (2011 : 6).

5.2. Cadre comptable du CMS :

Dans cette section, il sera question de décrire le système comptable du CMS tel qu'il est pratiqué, de même que les méthodes de comptabilisation et de provisionnement des crédits en souffrance avant de passer à l'évaluation proprement dite.

5.2.1. Système comptable :

En application des dispositions légales et réglementaires notamment la loi 95-03 du 05 novembre 1995, l'acte uniforme de l'OHADA portant règlement du droit comptable, les instructions de la BCEAO, le CMS s'est doté d'un service de comptabilité qui constitue l'un des cinq services principaux de la Direction Administration et Finances.

En effet, le CMS s'est équipé du logiciel VBANK permettant une génération automatique des mouvements comptables à partir des opérations saisies. Cependant, les opérations non automatisées comme les opérations de refinancement, les charges de fonctionnement font l'objet d'un traitement comptable manuel. Pour l'enregistrement des opérations, nous pouvons retenir ce qui suit :

- ✓ au niveau des Caisses Locales, les opérations de guichets, de crédits et d'épargne sont comptabilisées avec des niveaux de validation adoptés par la Direction ;
- ✓ au niveau de la Direction Régionale, les opérations de caisses budgets et de banque sont enregistrées et validées par les secrétaires caissières ;
- ✓ au niveau de la Direction Générale, les enregistrements se font dans les services concernés.

A la Direction Générale, le service comptabilité est organisé en deux (2) sections, à savoir :

- ❖ la section « rapprochement Caisses locales / Caisse Centrale » :

Elle est composée de cinq (5) agents et d'un chef de section. Les tâches dévolues à cette section sont résumées ci-après :

- ✓ faire le rapprochement mensuel des opérations déplacées effectuées entre les Caisses Locales et la Caisse Centrale ;
- ✓ procéder à l'analyse des suspens issus du rapprochement aux fins de les retraiter puis procéder à l'archivage des états de rapprochement ;
- ✓ proposer des écritures de régularisation à la section « saisie et analyse » pour comptabilisation ;
- ✓ faire à la fin de chaque semaine, un état récapitulatif des travaux de rapprochement effectués et les soumettre au chef section pour validation puis transmission au Chef Comptable.

L'ensemble de ces travaux est dirigé par le Chef section qui a pour rôle de coordonner et superviser le bon déroulement des travaux de rapprochement.

❖ la section « saisie et analyse » :

Cette section regroupe deux (2) agents de saisie et un chef section. Les agents de saisie ont pour tâches de :

- ✓ saisir les opérations courantes réalisées par la Caisse Centrale et les Directions Régionales notamment les factures, règlements, les opérations diverses, opérations bancaires, opérations déplacées, etc. ;
- ✓ procéder à l'archivage des pièces comptables relatives à ses saisies ;
- ✓ saisir les salaires et les suspens Caisses Locales / Caisse Centrale.

Le chef section assure la supervision, le contrôle et la conformité des pièces avant saisie. Il est chargé de suivre et d'analyser les comptes, de proposer des schémas comptables au Chef Comptable pour validation et faire le suivi des intérêts sur prêts au personnel.

Quant aux immobilisations, elles sont gérées par un agent rattaché directement au Chef Comptables qui a pour responsabilités de :

- ✓ saisir les acquisitions d'immobilisations de même que les refacturations dans le fichier des immobilisations du réseau ;
- ✓ rapprocher mensuellement le fichier des immobilisations et la comptabilité ;
- ✓ proposer des écritures de régularisation à la Comptabilité et au réseau.

En tant que premier responsable de la comptabilité de l'Institution, le Chef Comptable doit valider toutes les opérations courantes et d'inventaires relatifs à la structure centrale avant comptabilisation. De même, les opérations de régularisation sont validées par le Chef Service comptabilité sur pièces comptables avant enregistrements. Toutefois, chaque opérateur de saisie a la possibilité de valider ses lots d'enregistrement comptable.

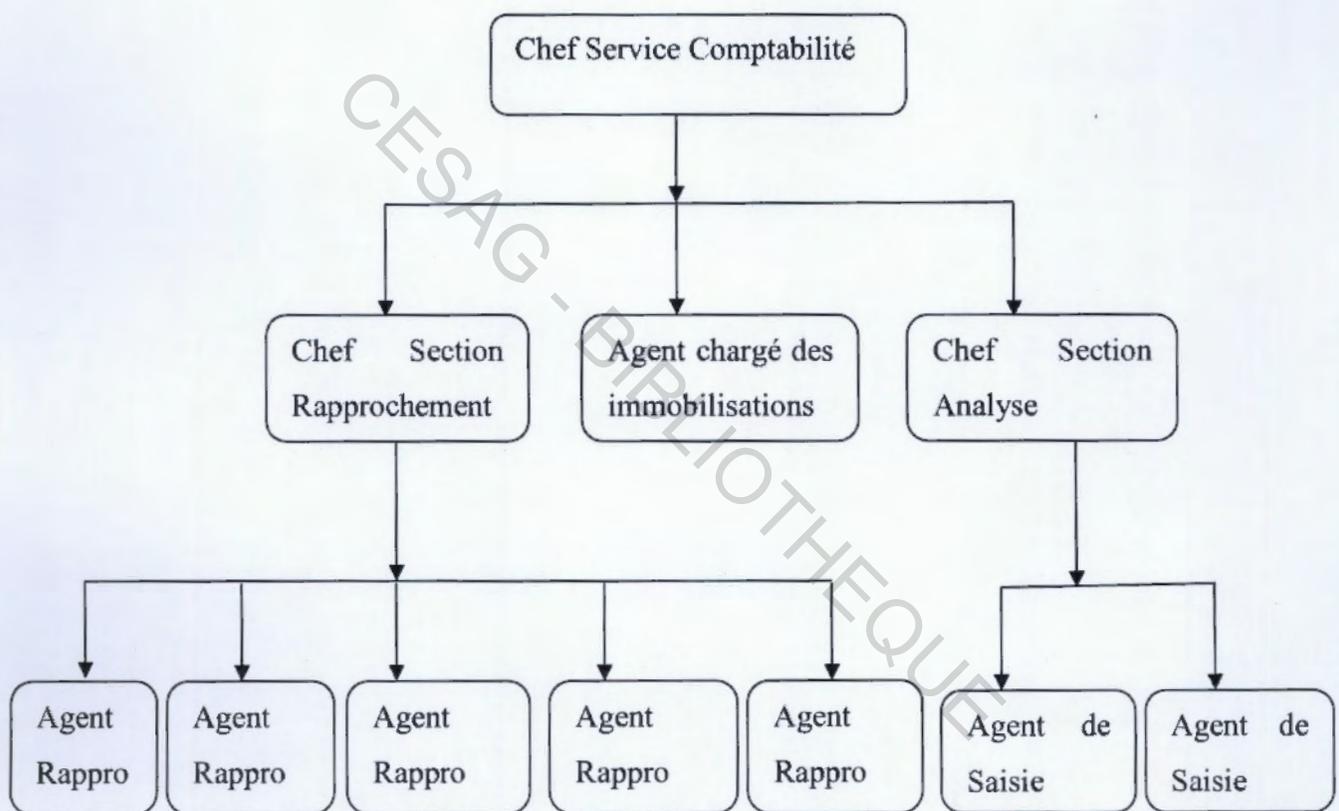
En outre, les intégrations des virements de salaire des salariés et de la paie sont validées par le Chef Service comptabilité.

Au Crédit Mutuel du Sénégal, le système comptable repose sur une comptabilité d'engagement tel que recommandé par le Référentiel Comptable spécifique des SFD. Ainsi,

les opérations de l'Institution sont comptabilisées dès lors qu'elles se réalisent et indépendamment de leurs règlements. La comptabilité est tenue à l'aide du logiciel VBANK suivant les principes et méthodes comptables exigés par les normes et le nouveau référentiel comptables des SFD des pays de l'UMOA.

Pour ce faire, l'organigramme du service comptabilité du CMS se présente de la manière suivante :

Figure 6 : Organigramme du service comptable du CMS



Source : Manuel de procédures CMS (2007 : 21).

5.2.2. Comptabilisation et provisionnement des crédits en souffrance :

Au CMS, sont déclassés en crédits en souffrance, les crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois (3) mois conformément aux instructions de la BCEAO. Ces crédits font l'objet de provisions déterminées suivant les retards observés dans le paiement. Les modalités de calcul utilisées sont les suivantes :

- crédits comportant une échéance impayée de plus de trois (3) mois à six (6) mois au plus : 40% du solde restant dû ;
- crédits comportant une échéance impayée de plus de six (6) mois à douze (12) mois au plus : 80% du solde restant dû ;
- crédits comportant une échéance impayée de plus de douze (12) mois à vingt quatre (24) mois au plus : 100% du solde restant dû ;
- crédits comportant une échéance impayée de plus de vingt quatre (24) mois : la créance est irrécouvrable et comptabilisée en pertes après la reprise des provisions initialement constituées.

Ainsi, le processus actuel de comptabilisation relatif au déclassement des crédits sains en créances douteuses, de provisionnement des crédits en souffrance est présenté en annexes de ce mémoire notamment les annexes 7 et 8 de la page 122 et 124.

Cependant, nous avons constaté que seule la première écriture relative au déclassement des créances saines en créances douteuses est automatisée. Les autres étapes de mise en impayés de plus de 180 jours et de 360 jours ne sont pas automatisées. De même, la méthode de constitution des provisions au plan comptable n'est pas conforme aux prescriptions du référentiel. En effet, les provisions existantes font l'objet d'une reprise totale d'abord avant la constitution de nouvelles provisions nécessaires. Selon le référentiel comptable, les provisions doivent faire l'objet d'un ajustement en hausse ou en baisse, en cas de diminution ou d'augmentation, en faisant une reprise ou une dotation complémentaire.

5.2.3. Comptabilisation des parts sociales :

Conformément à son statut de société mutualiste à capital variable, la qualité de sociétaire au de CMS s'acquiert après paiement d'une somme de quinze mille (15 000) francs CFA décomposée comme suit :

- ✓ dix mille (10 000) francs CFA représentant le droit d'adhésion ;
- ✓ trois mille (3 000) francs CFA comptant pour la part au capital (part sociale) ;
- ✓ deux mille (2 000) francs CFA destiné à l'épargne minimum.

La part sociale libérée par le sociétaire est remboursable en cas de démission de ce dernier. D'où le caractère variable du capital social du CMS. Comptablement, les écritures passées sont présentées dans l'annexe 9.

5.2.4. Etablissement des états financiers :

A la clôture de chaque période trimestrielle, un dossier de clôture est mis en place avec un chronogramme précis des tâches à effectuer. Ainsi, chaque Direction ou Service est responsable des travaux d'inventaire qui lui sont confiés. C'est dans ce cadre que les estimations de charges à payer sont confiées à la Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux (DPMG). De même, un dossier de clôture est ouvert au niveau du service comptabilité qui procède à l'analyse des comptes de bilan et au détail de leur justificatif de solde. En outre, des analyses sont effectuées quotidiennement suivant les anomalies relevées. Il convient de souligner l'absence d'analyse des comptes au niveau des caisses locales et des comptes de gestion.

Après validation des travaux d'inventaire, les états financiers sont établis par le service Contrôle de Gestion sur la base des principes applicables aux SFD et selon les prescriptions de l'instruction n°030-02-2009 de la Banque Centrale relative à l'établissement et à la conservation des états financiers des SFD dans l'UMOA. Ils sont établis au moins deux fois par an pour chacune des caisses de la Fédération, pour la structure centrale et pour l'ensemble du réseau. Le service Contrôle de Gestion se charge également de la production des états financiers consolidés du groupe. A ce jour, les états financiers sont élaborés en Excel selon le format CMS et BCEAO comprenant :

- ✓ le bilan et le hors bilan ;
- ✓ le compte de résultat et soldes intermédiaires ;
- ✓ les états annexes ;
- ✓ les indicateurs financiers ;
- ✓ les ratios prudentiels édictés par la BCEAO ;
- ✓ les tableaux de l'article n° 18 de l'instruction BCEAO.

5.3. Le cadre fiscal du CMS :

Au plan fiscal, le CMS est exonéré de l'impôt sur les sociétés et de la patente en vertu de son statut de Système Financier Décentralisé de type mutualiste. Par contre, il est soumis aux obligations fiscales suivantes :

- le paiement des impôts sur salaire ;
- le versement de la retenue de 5% sur les prestations de service effectués par les tiers ;
- le paiement de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) sur les achats de biens et services ;
- le droit d'enregistrement, la taxe sur publicité, la Taxe sur les Opérations Bancaires (TOB) sur les achats de produits financiers.

5.3.1. Les impôts sur salaire :

Il s'agit des retenues sur salaires des employés d'une part et des charges patronales supportées par le CMS d'autre part. Les retenues fiscales opérées sur le salaire des employés sont calculées à partir du salaire imposable représentant le cumul de tous les éléments de salaire à l'exception de ceux ayant un caractère de remboursement de frais notamment les indemnités de transport et les indemnités kilométriques. Ainsi, sur le bulletin de paie des salariés, on note les retenues fiscales suivantes :

- ✓ l'Impôt sur le Revenu (IR) déterminé à partir du barème des impôts ;
- ✓ la Taxe Représentative de l'Impôt Minimum Fiscal (TRIMF) déterminé également à base du barème ;
- ✓ l'IPRES pour la retraite du salarié.

A ces retenues, s'ajoutent les charges patronales payées par le CMS. Elles comprennent les cotisations à l'IPRES, à la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) et à la Contribution Forfaitaire à la Charge de l'Employeur (CFCE). Comme les retenues fiscales sur salaires des employés, elles font l'objet d'un versement trimestriel à l'administration fiscale.

5.3.2. La retenue de 5% sur les prestations de service :

Conformément à l'article 133 du Code Général des Impôts (CGI), le CMS effectue pour le pour le compte du Trésor Public, une retenue de 5% sur les sommes versées aux tiers en rémunération des prestations fournies par ces derniers.

5.3.3. Paiement de la TVA sur les achats de biens et services :

L'activité des IMCEC étant exonérée de la TVA, le CMS ne facture pas de TVA sur les crédits offerts à ses sociétaires. Par contre, en amont, les achats de biens et services effectués

par le CMS notamment les immobilisations, les fournitures et services divers sont frappés par la TVA. En clair, le CMS supporte la TVA sur ses achats de biens et services. Contrairement aux sociétés redevables de la TVA, la TVA supportée par le CMS est irrécupérable.

5.3.4. Les autres impôts et taxes supportés par CMS :

Il s'agit des impôts et taxes suivants :

- ✓ la Taxe sur les Opérations Bancaires (TOB) sur les achats de produits financiers ;
- ✓ le droit d'enregistrement sur les contrats noués dans ses relations avec le personnel et les tiers : contrat de location, contrat de travail, contrat de prestations de services, etc. ;
- ✓ la taxe sur publicité.

Conclusion

Ce chapitre a été consacré à la description des aspects comptables, juridiques et fiscaux du CMS. Ainsi sur le plan comptable, nous avons mis en évidence le système et organisation comptables du CMS en passant par les méthodes de comptabilisation et de provisionnement des crédits en souffrance. Sur le plan juridique, nous avons décrit le cadre réglementaire et légal du CMS. Sur le plan fiscal, nous avons discuté de ses obligations fiscales. Ces informations obtenues au cours de ce chapitre nous serviront dans l'évaluation du dispositif juridique, comptable et fiscal qui sera l'objet de notre prochain chapitre.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DU DISPOSITIF COMPTABLE, JURIDIQUE ET FISCAL DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL

Après avoir pris connaissance de l'existant en matière comptable, juridique et fiscale, nous allons à présent procéder à leur évaluation dans l'optique de dégager les forces et faiblesses ainsi que les risques qui en découlent et formuler des recommandations adéquates. A cet effet, dans un premier temps nous allons effectuer quelques tests de conformité et de permanence permettant de s'assurer de la réalité des procédures décrites et leur application permanente. Dans un second temps, il s'agira d'évaluer et d'analyser le système proprement dit sur la base des questionnaires d'évaluation, des entretiens et de la grille de séparation des tâches établie à cet effet pour mettre en exergue les risques encourus et vérifier l'existence des dispositifs permettant de les maîtriser. Dans un troisième et dernier temps, il sera question de faire des recommandations relatives aux manquements identifiés au cours de notre analyse.

6.1 Appréciation de conformité et de permanence

La prise de connaissance des procédures et méthodes de travail du CMS est effectuée sur la base des entretiens et analyses documentaires. Ce qui est loin de garantir son existence. C'est pourquoi il convient de procéder à ces tests visant à confirmer l'existence et l'application des procédures.

Ainsi, sur le plan comptable, nous avons testé la liste des comptes utilisés par le service comptabilité pour s'assurer de sa conformité avec le RCSFD. A cet effet, un échantillon de vingt (20) comptes a été choisi au hasard dans la liste des comptes utilisés pour la tenue comptable. Ce test a été effectué conformément aux facteurs d'ouverture d'un compte tels que préconisés par le RCSFD. Il s'agit de (s) :

- ✓ la nature des opérations ;
- ✓ l'ordre de liquidité des actifs et d'exigibilité du passif ;
- ✓ caractéristiques des opérations et contreparties avec lesquelles sont effectuées ces opérations (attribut).

En effet, il s'agit de vérifier si la nomenclature des comptes utilisés par le service comptable du CMS, sont conformes à celle préconisée par le Référentiel Comptable des SFD. De façon concrète, nous avons procédé à la vérification suivante :

Tableau 5 : Test de conformité du plan comptable

Opérations	Compte prévu par le Référentiel	Compte interne CMS	Conformité ?
Compte de trésorerie (valeurs en caisse)	1011xx	10110000104	oui
Prêts à terme aux SFD	13313xx	13313006201	oui
Prêts en souffrance de 12 à 24 mois au plus	193xxx	19300000000	oui
Crédits à court terme de plus de 6 mois à 12 mois au plus	202212x	20221200001	oui
Crédits à long terme de plus de 10ans	20412xx	20412022001	oui
Comptes de débiteurs divers (créances sur les tiers)	3311xx	33110000000	oui
Autres créditeurs divers (dettes à l'égard des tiers)	3326xx	33260000031	oui
compte d'attente – actif (opérations en attente d'imputation)	3791xx	37910000003	oui
Compte d'attente – passif (opérations en attente d'imputation)	3792xx	37920080540	oui
Titres de participation de sociétés immobilières d'exploitation	41241xx	41241000000	oui
Bâtiments et installations en cours	43212xx	43212000000	oui
Amortissement matériel et mobilier de bureau	442834x	44283400010	oui
Réserve générale	5521xx	55210000000	oui
Capital souscrit appelé versé	57111xx	57111000010	oui
Charges sur opérations avec les membres ou bénéficiaires (intérêt sur dépôt à terme)	60252xxx	60252000020	oui
Personnel extérieur à l'institution	6221xx	62210000000	oui

Autres charges exceptionnelles	6716xx	67160000002	oui
Produits sur opérations avec les membres ou clients (intérêt sur crédit à court terme)	70212xx	70212001000	oui
Reprises de provisions sur créances en souffrance de plus de 3 mois à 6 mois au plus	76412xx	76412000000	oui
Profits concernant les exercices antérieurs	7723xx	77230000001	oui

Source : nous-mêmes

Il convient de noter que le référentiel donne la faculté à chaque SFD de créer des comptes internes spécifiques par ajout de suffixe aux comptes prévus du référentiel.

Ainsi, comme le montrent les résultats de ce test dans le tableau ci-dessus, la nomenclature des comptes utilisés pour la tenue comptable au CMS est conforme à celle préconisée par le Référentiel comptable spécifique des SFD. En revanche, force est de constater la présence des doublons dans les comptes pris au hasard. Ainsi sur vingt comptes pris au hasard, on dénote la présence des doublons sur quinze comptes (annexe 10).

En outre, sur le plan juridique, nous avons procédé à l'appréciation des risques de rentabilité, de productivité et d'efficacité au regard du respect des indicateurs fixés par l'instruction n°020-12-2010 de la BCEAO que les SFD de l'UMOA cités dans l'article 44 de la loi portant réglementation des SFD doivent transmettre aux autorités. Les résultats de cette vérification sont consignés dans le tableau ci-après.

Tableau 6 : Situation des ratios prudentiels au 31 décembre 2011

Intitulés des ratios	Résultat	Norme	Observation
Taux de rendements des actifs	18,0%	>15%	Respecté
Ratio de liquidité des actifs	13,8%	>5%	Respecté
Rentabilité des fonds propres	8,06%	>15%	Non respecté
Rendement sur actif	1,64%	>3%	Non respecté
Autosuffisance opérationnelle	109,0%	>130%	Non respecté
Marge bénéficiaire	8,28%	>20%	Non respecté
Coefficient d'exploitation	68,36%	>60%	Respecté
Ratio de capitalisation	20,8%	>=15%	Respecté
Taux de portefeuille à risque	3,97%	<5%	Respecté
Montant moyen des crédits décaissés	681 078	tendance haussière	Respecté
Montant moyen de l'épargne par épargnant	220 774	tendance haussière	Respecté
Encours moyen des crédits par emprunteur	814 726	tendance haussière	Respecté
Productivité des agents de crédit	344,00%	>130%	Respecté
Productivité du personnel	444,00%	>115%	Respecté
Charge d'exploitation rapportée au portefeuille de crédit	28,21%	<=35%	Respecté
Frais généraux rapportés au portefeuille de crédit	14,50%	<=20%	Respecté
Charge de personnel	5,91%	<=10%	Respecté
Ratio de limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit	0,00 %	< 5 %	Respecté
Réserve générale	90,15 %	15 %	Respecté
Limitation des risques portés par une Institution	96,41 %	< = 200 %	Respecté
Couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables	125,29 %	> = 100 %	Respecté
Limitation des prêts aux dirigeants	0,45 %	< = 10 %	Respecté
Limitation des risques pris sur un seul membre	0,22 %	< = 10 %	Respecté
Norme de liquidité	112,73 %	> = 80%	Respecté

Source : inspiré du rapport d'activités 2011 du CMS

Sur vingt quatre (24) ratios étudiés, seuls quatre n'ont pas été respectés par rapports aux normes fixées. Et, c'est seulement les indicateurs de rentabilité qui sont concernés.

6.2. Evaluation du dispositif comptable, juridique et fiscal :

Cette section a pour finalité l'identification des risques et l'évaluation des dispositifs de maîtrise de ces risques. Mais avant, nous allons procéder à l'évaluation du contrôle interne dans son ensemble à l'aide du questionnaire de contrôle interne pour relever les formes et faiblesses du système. Ce qui nous permettra par la suite d'identifier les risques y associés et enfin d'évaluer le dispositif de maîtrise de ces risques.

L'évaluation a donc débuté par une rencontre avec le chef comptable du CMS à qui nous avons administré le questionnaire de contrôle interne relatif à l'aspect comptable et fiscal de notre étude. En plus, nous avons mis en œuvre entre autres, les diligences suivantes :

- ✓ vérification des manuels de procédures administratives, financières et comptables ;
- ✓ vérification de la liste comptable du CMS au regard du RCSFD ;
- ✓ vérification des états financiers 2010 et 2011 de l'Institution par rapport aux formats officiels (BCEAO et RCSFD) ;
- ✓ vérification des documents comptables obligatoires de l'Institution ;
- ✓ vérification du respect des instructions de la BCEAO relatives au déclassement des crédits en souffrance et de leur provisionnement ;
- ✓ vérification du numéro d'identification fiscal (NINEA) et des déclarations fiscales du premier semestre 2012.

Au terme de celles-ci, nous avons obtenu les résultats qui sont consignés dans le tableau que voici :

Tableau 7 : Résultats de l'évaluation du contrôle interne relatif à l'aspect comptable et fiscal :

<u>FORCES</u>	<u>FAIBLESSES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un manuel de procédures comptables • Existence d'un système d'information intégré assuré par le logiciel VBANK • Système et plan comptable conforme au RCSFD • Etats financiers conformes aux formats officiels (normes BCEAO et RCSFD) • Séparation des tâches • Contrôle des imputations et travaux comptables • Respect des instructions de la BCEAO en matière de déclassement et provisionnement des crédits en souffrance • La pratique de la comptabilité d'engagement • Enregistrement chronologique des opérations • Livres comptables obligatoires à jour • Existence d'un numéro d'identification fiscal (NINEA) • Déclaration d'existence auprès de l'administration fiscale • Respect des obligations et échéances fiscales • Bonne connaissance du régime fiscal des SFD 	<ul style="list-style-type: none"> • Le traitement manuel des opérations liées au budget • Etablissement manuel des états financiers de synthèse • Manuel de procédures comptables non à jour et trop littéraire • Les comptes de gestion ne sont pas analysés ; • Schémas comptables relatifs aux créances douteuses et litigieuses non paramétrés ; • Séparation des tâches insuffisante : demande d'achat et bon de commande non visés par le Contrôleur de Gestion • Absence de calendrier de suivi des échéances fiscales • Absence de conseiller fiscal

Source : nous même

Sur le plan juridique, nous avons rencontré le Directeur des Affaires juridiques à qui nous avons administré le questionnaire relatif à l'évaluation juridique. En plus, nous avons procédé aux vérifications suivantes :

- ✓ vérification de l'agrément ;
- ✓ vérification de l'existence et du fonctionnement normal des différents organes de gestion et de surveillance de l'Institution ainsi que les PV de réunions des organes ;
- ✓ vérification des fiches de fonction ;
- ✓ vérification de l'organigramme de l'Institution ;
- ✓ vérification des instructions de la BCEAO relatives au respect des ratios prudentiels

Tableau 8 : Résultats de l'évaluation du contrôle interne relatif à l'aspect juridique

<u>FORCES</u>	<u>FAIBLESSES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Forme juridique autorisée par la loi • Détention d'agrément pour exercer • La FCCMS fait partie de l'association professionnelle (APSFD) • Existence et fonctionnement normal des organes légaux tels que prévus par la réglementation • Rédaction d'un rapport annuel de contrôle interne • Existence d'un organigramme à la fédération • Hiérarchisation bien définie sur le plan central, régional et local • Existence des fiches de fonction pour chaque poste de travail • Communication régulière des documents et informations nécessaires aux organes et structures de surveillance du secteur • Rattachement hiérarchique de la Direction d'Inspection au Conseil de Surveillance ; • Etablissement des PV de réunions des organes de décision et de surveillance • Nomination d'un commissaire aux comptes • Existence d'une Direction chargée des 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines Caisses Locales ne disposent pas d'agrément pour exercer • Rapport de contrôle interne non diffusé à l'ensemble du réseau • Rattachement hiérarchique de la Direction de l'Audit interne à la Direction Générale

<p>affaires juridiques et d'une autre pour la gestion de la vie du mouvement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un plan stratégique dénommé CAP stratégique 2012-2014 • Existence et formalisation de la politique de crédit • Respect des ratios prudentiels édictés par la BCEAO 	
---	--

Source : nous-même

L'appréciation du contrôle interne a permis de relever les forces et faiblesses du système de contrôle interne. Pour ce qui concerne les faiblesses, si elles ne sont pas maîtrisées, elles peuvent engendrer des pertes d'actifs. C'est pourquoi, nous allons procéder, à l'identification des risques qui peuvent découler de ces faiblesses et voir si les dispositifs sont mis en place en vue de les maîtriser. Pour ce faire, nous allons nous servir du tableau suivant :

Tableau 9 : Tableau d'identification des risques comptables, juridiques et fiscaux

ASPECT	Faiblesses	Risques	Dispositif limitant le risque	Existence du dispositif	Observations
	Etablissement manuel des états financiers	Risque d'erreurs dans les états financiers	Double vérification par le Chef Comptable et l'Auditeur	Oui	L'établissement des états financiers est assuré par le contrôleur de gestion
	Manuel de procédures comptables non à jour et moins clair	Risque de conflit de rôles entre les différents agents	Mettre en place les fiches de poste	Oui	
	Comptes de	Risque d'erreurs	Contrôle des	Oui	

Comptable et fiscal	gestion non analysés	dans les comptes suite aux mauvaises imputations	imputations comptables		
	Traitement manuel des schémas comptables relatifs aux créances douteuses et litigieuses	Risque d'erreurs et d'oubli	Suivi et contrôle hiérarchique des traitements comptables	Oui	
	Demande d'achat non visée par le contrôleur de gestion	Risque de faire des achats non prévus au budget	Visa du contrôleur de gestion sur la demande d'achat	Non	
	Absence de calendrier de suivi des obligations fiscales	Risque d'oubli pouvant entraîner le paiement des pénalités de retard	Trouver un assistant au chef comptable pour l'aider dans le suivi des obligations fiscales	Non	
	Absence de conseiller fiscal	Risque de non maîtrise des obligations fiscales	Formation régulière des agents en charge du dossier fiscal de l'Institution	Non	
	Absence d'agrément pour certaines Caisses	Risque de sanctions pouvant engendrer des pertes financières pour	Transformation des Caisses n'ayant pas d'agrément en	Non	

Juridique	Locales du CMS	l'Institution	guichets rattachés		
	Rapport de contrôle interne non diffusé à l'ensemble du réseau	Risque de non appropriation des recommandations contenues dans ce rapport	Diffusion du rapport à tous les niveaux	Non	
	Rattachement hiérarchique de la Direction de l'Audit interne à la Direction Générale	Risque de manque d'indépendance de la Direction de l'Audit Interne	Rattachement hiérarchique au Conseil de Surveillance	Non	

Source : nous-mêmes

Compte tenu de ces risques apparents relevés et dont on constate l'absence des dispositifs pour les maîtriser, nous avons élargi nos tests pour apprécier la possible réalisation de ces risques. Nos contrôles se sont particulièrement appesantis sur les demandes d'achats (DA) pour s'assurer du respect du budget alloué aux achats. Nous avons donc sélectionné cinq (5) demandes d'achats pour notre contrôle. Après vérification, les constats sont résumés comme suit :

Tableau 10 : Contrôle des demandes d'achats de l'exercice 2011

Référence DA	Montant	Budget disponible	Observation
N° 2052 011/KRS	29 388 424	46 500 920	contrôle satisfaisant
N° 2065 121/KRS	14 888 540	15 425 625	contrôle satisfaisant
N° 2078 231/KRS	45 333 586	38 114 230	dépassement budgétaire
N° 3002 321/KRS	16 225 420	19 455 323	contrôle satisfaisant
N° 3018 341/KRS	8 724 890	7 020 240	dépassement budgétaire

Source : nous-mêmes.

6.3. Analyse des résultats et recommandations

Dans cette section, il est question d'analyser les résultats issus de notre évaluation. Après l'analyse des forces, nous analyserons aussi les faiblesses qui seront sanctionnées par des recommandations pour la maîtrise des opérations et activités de l'Institution.

6.3.1 Analyse des forces

Il s'agit de montrer comment l'application des points forts relevés permet une bonne gestion des risques. Mais avant, il convient de préciser le caractère non exhaustif des forces analysées. Nous allons nous concentrer sur les principales forces que voici :

➤ Existence d'un plan stratégique :

Dénoté CAP stratégique 2012 – 2014, ce document regroupe le plan stratégique et le plan d'affaires du CMS. Il est le fruit d'un processus associant les Directions Régionales, les élus, ainsi que le personnel. Il définit les objectifs de développement et les orientations stratégiques de la structure. Quatre grandes orientations y sont définies avec des objectifs spécifiques et axes stratégiques pour chacune des orientations. Ces objectifs sont définis sur la base des indicateurs SMART permettant leur suivi permanent. Le caractère participatif de ce processus permet son appropriation par tous les acteurs.

➤ Fonctionnement normal des différents organes de l'institution :

Au CMS, la gouvernance est constituée de techniciens et d'organes de décision (AG, CA, CS et CC), lesquels sont composés d'élus ayant un bon niveau d'instruction. La gouvernance du CMS est caractérisée par une recherche permanente des meilleurs équilibres entre les différents pouvoirs avec une place de choix réservée aux adhérents représentés par les élus.

➤ Existence d'un organigramme :

Dans l'organigramme du CMS, on note une définition claire de la hiérarchie à travers les différents centres de décision notamment la Direction Générale, supervisant les dix (10) Directions techniques dont la Direction du Réseau ayant pour rôle la supervision de toutes les Directions Régionales, qui à leur tour, supervisent les Caisses Locales. De même, le rattachement hiérarchique de la Direction de l'Inspection au Conseil de Surveillance permet de renforcer l'indépendance des inspecteurs et leur marge de manœuvre.

- L'existence des documents tels que le manuel de procédures, le règlement financier, la politique de crédit, les statuts et le code de déontologie :

Ces documents permettent au personnel de prendre connaissance des pratiques, procédures de travail ainsi que la vision d'ensemble de l'entreprise. Par ailleurs, ils facilitent la bonne application des procédures de contrôle.

- La nomination d'un commissaire aux comptes :

Conformément à la réglementation, les comptes du CMS font l'objet d'un contrôle externe par un commissaire aux comptes ayant pour mission de vérifier la sincérité, la régularité ainsi que l'image fidèle des états financiers annuels de l'institution.

- Respect des instructions de la BCEAO en matière de déclassement et provisionnement des crédits en souffrance :

Ceci dénote l'engagement des dirigeants à pratiquer une gestion qui reflète la situation réelle et à se prémunir contre les pertes futures des créances douteuses.

- Forme juridique autorisée et détention d'agrément :

Cela permet aux caisses agréées d'exercer la profession en toute légalité et de ne pas tomber sous le coup des sanctions prévues par la réglementation.

- La mise en œuvre des obligations :

Le respect de la réglementation par le CMS en matière d'évaluation du système de contrôle interne, de l'élaboration d'un plan annuel de contrôle des caisses locales ainsi que la communication des informations et statistiques aux autorités de contrôle (Tutelle, BCEAO, Commission Bancaire), permet de rester en phase avec la loi et de se prémunir contre les sanctions.

- L'existence d'une Direction chargée des Affaires Juridiques :

En dehors du service contentieux chargé du recouvrement et du suivi des impayés, le CMS dispose d'une Direction des Affaires Juridiques qui assure la veille juridique ainsi que le suivi des actes posés dans la gestion courante de l'Institution.

➤ Respect des principes et méthodes comptables :

Au CMS, la comptabilité est tenue sur la base du plan et système comptables du RCSFD. Ainsi, le système comptable pratiqué au CMS repose sur une comptabilité d'engagement. Ce qui permet aux dirigeants de suivre en temps réel des créances et dettes de l'institution en comptabilisant les charges et produits sans attendre leur encaissement ou décaissement.

➤ Le contrôle des imputations comptables :

Il permet d'éviter les risques d'erreurs dans les imputations comptables et par conséquent, d'avoir des informations financières et comptables crédibles.

➤ Acquiescement des impôts et taxes :

Le respect des obligations fiscales permet au CMS d'être à l'abri des sanctions fiscales et de contribuer au développement de son pays.

6.3.2 Analyse des faiblesses :

Parallèlement aux forces relevées précédemment, nous avons, au cours de notre étude, relevé un certain nombre d'anomalies ou de manquements dans le dispositif de CMS qui font l'objet d'analyse dans les lignes suivantes :

➤ Manuel de procédures non à jour :

Le manuel de procédures ne reflète pas l'organisation actuelle du CMS. En bas de page de ce manuel, on remarque que sa dernière date de mise remonte en avril 2007 en dépit des restructurations survenues ces dernières années. En plus, la liste des comptes contenue dans le manuel est différente de celle utilisée pour la tenue de la comptabilité.

➤ Manuel de procédures moins clair :

Le manuel ne met pas clairement en exergue les différents acteurs et leurs tâches spécifiques. Ce qui peut créer une confusion des rôles et des tâches. En outre, les procédures d'achats ne favorisent pas le respect du principe de séparation des tâches. On peut souligner aussi l'insuffisance de la liasse justificative des achats.

➤ Etablissement manuel sous Excel des Etats financiers :

Cette situation s'explique par le fait que les schémas comptables liés aux créances douteuses et litigieuses ne soient pas paramétrés. Par conséquent, on note une augmentation de la charge de travail du Contrôle de Gestion sans compter les risques d'erreurs que cela engendre.

➤ Absence d'agrément pour certaines Caisses Locales :

Sur les 207 Caisses du CMS (Caisses et guichets confondus), quatre-vingt-dix (90) Caisses seulement disposent d'agrément pour exercer. Cette situation est due entre autres au refus de la Tutelle de délivrer les agréments à ces Caisses malgré les demandes qui lui sont adressées. Ce qui remet en cause la personnalité juridique de ces Caisses.

➤ Le rattachement de la Direction de l'Audit Interne à la Direction Générale :

En dehors de la Direction d'Inspection qui est rattachée au Conseil de Surveillance, la Direction de l'Audit Interne est rattachée à la Direction Générale en dépit des textes réglementaires qui recommandent un rattachement hiérarchique de ce service au Conseil de Surveillance et des relations fonctionnelles avec la Direction, les cadres et les autres employés de l'Institution.

➤ Les comptes de gestion non analysés :

Le manque de rapprochement et d'analyse des comptes de gestion tant dans les Caisses Locales qu'au niveau de la Structure centrale peuvent laisser des erreurs dans les comptes et fausser les informations financières.

➤ Absence de calendrier d'obligations fiscales :

Cela ne favorise pas un suivi adéquat des échéances fiscales de l'Institution. Ce qui peut conduire à un dépassement des délais de déclaration et de paiement des impôts.

6.3.3. Recommandations et plan d'actions :

Afin d'améliorer le dispositif comptable, juridique et fiscal du CMS, il convient de formuler les recommandations liées aux manquements soulevés et proposer un plan d'actions pour la mise en œuvre de ces dernières.

6.3.3.1 Recommandations

Les insuffisances relevées au cours de l'évaluation du dispositif juridique, comptable et fiscal du CMS nous amènent à formuler des recommandations suivantes :

✚ Mettre à jour le manuel de procédures :

Le manuel de procédures étant un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein du CMS, il doit définir de façon claire et précise toutes les tâches de chaque acteur en précisant la tâche à faire, le niveau de responsabilités, les différentes étapes de traitement, les lieux de réalisation, le mode et la raison d'exécution de la tâche. De ce fait, le manuel de procédures administratives, comptables et financières de la Structure Centrale doit être mis à jour et actualisé notamment en ce qui concerne l'organisation du service comptabilité, de même que le plan comptable qu'il contient. Il s'agira donc de revoir l'organigramme du service comptabilité, de supprimer les tâches qui n'existent pas et d'incorporer les nouvelles tâches et la nouvelle organisation.

✚ La séparation des tâches :

Une séparation des tâches adéquate diminue la possibilité d'erreurs ou d'irrégularités non détectées, en prévoyant des traitements séparés réalisés par des personnes différentes lors de diverses étapes d'une opération, ainsi qu'une supervision des travaux effectués. De ce fait, les procédures d'achats du CMS doivent être améliorées et appliquées en intégrant dans le processus d'achat depuis l'engagement jusqu'au règlement toutes les pièces justificatives de l'achat à savoir la demande d'achat, le bon de commande le bon de livraison ou le procès-verbal de réception. De plus, toute demande d'achat avant de se muer en commande doit être visée par le contrôleur de gestion qui précise, à l'occasion le reliquat sur la ligne budgétaire concernée.

Par ailleurs, pour une organisation comptable forte, il serait préférable de confier l'établissement des états financiers au service comptabilité et le retiré au contrôleur de gestion.

✚ Automatiser l'établissement des états financiers :

Au regard de la taille de l'Institution, la production mensuelle des états financiers devient une nécessité pour un suivi plus adéquat des activités. A cet effet, une automatisation des états financière permettra de les établir de façon rapide à partir d'un clic et éviter les erreurs possibles. Par conséquent, les schémas comptables liés aux mises en impayés doivent être paramétrés de sorte que la cascade de reclassement soit effective suivant l'évolution de la durée de retard. De la même manière, un paramétrage des opérations liées à l'établissement du budget serait souhaitable pour une plus grande efficacité et efficience dans la fourniture des informations aux dirigeants.

✚ Relancer les dossiers d'agrément des Caisses Locales non agréées :

Les dossiers d'agrément des Caisses Locales non agréées soumis aux autorités de tutelle doivent être relancés pour leur obtention. Dans le cas échéant, il convient d'explorer d'autres pistes de solution comme par exemple la transformation de ces Caisses en guichets rattachés.

✚ Repositionner la Direction de l'Audit Interne et le service Contrôle de Gestion :

Pour renforcer l'indépendance des auditeurs internes et leur permettre d'accomplir leur mission dans le respect du code de déontologie, nous suggérons que la fonction d'audit interne, comme c'est le cas de l'Inspection, soit hiérarchiquement rattachée au Conseil de Surveillance mais avec une relation fonctionnelle avec la Direction Générale et les autres directions du CMS. De la même manière, en raison de l'importance et de la délicatesse du service Contrôle de Gestion au sein du CMS, il serait souhaitable qu'il soit rattaché à la Direction Générale et retiré de la Direction Administration et Finances.

✚ Définir un protocole fiscal et mettre en place un échéancier fiscal :

Il s'agit de formaliser dans un document tous les impôts et taxes auxquels le Crédit Mutuel du Sénégal est soumis, de même que les procédures de calcul et de déclaration de ces obligations. Il constitue un aide mémoire pour les principales formalités à respecter en matière de calcul et de déclaration des obligations fiscales de l'Institution.

En plus, la mise en place d'un calendrier fiscal contribue au suivi et au respect des obligations fiscales et par voie de conséquence à éviter les pénalités ou amendes liées aux paiements tardifs. Cet échéancier doit mentionner les informations suivantes :

- la nature de l'impôt ;
- la date limite de déclaration ;
- la tarification en vigueur ;
- la date de paiement ;
- l'imprimé à utiliser.

✚ Former régulièrement les agents en charge des affaires fiscales de l'Institution :

Face à la complexité de la fiscalité sénégalaise, il est souhaitable de procéder régulièrement à la formation des agents en charge des affaires fiscales de l'Institution pour une optimisation des impôts et la défense contre l'administration fiscale en cas de litiges.

✚ Procéder à l'analyse des comptes de gestion :

En plus des comptes de tiers, il convient de procéder à l'analyse régulière des comptes de gestion afin de corriger les éventuelles anomalies pour une information financière fiable. A cet effet, les comptes inutilisés doivent être radiés.

✚ Respect des principes comptables relatifs aux travaux d'inventaire :

Conformément au RCSFD, les principes comptables suivants doivent être appliqués pendant les travaux d'inventaire :

- ✓ la séparation des exercices : pour respecter ce principe, il urge de veiller au recensement et au suivi de l'ensemble des bons de commande émis mais non encore facturés en fin d'exercice de même que les contrats de prestations déjà réalisés au cours de l'exercice mais qui s'étalent sur deux ou plusieurs exercices ;
- ✓ la prudence : il s'agit de procéder à un examen de tous les litiges en cours avec le service contentieux ou les dossiers transmis aux avocats en vue d'évaluer les risques y afférant pour le calcul des provisions.

6.3.3.2 Plan d'actions :

Suite aux recommandations formulées, nous proposons le plan d'actions que voici :

Tableau 11 : Plan d'actions

Actions à réaliser	Délai de mise en œuvre	Responsable	Observations
Mettre à jour le manuel de procédures	3 mois	Direction Administration et Finances	Le manuel de procédures administratives, comptables et financières ne correspond pas à l'organisation actuelle
Séparer les tâches incompatibles	En permanence	Direction Administration et Finances	Faire valider les demandes d'achats et les bons de commande par le Contrôleur de gestion
Automatiser l'établissement des états financiers	3 mois	Direction du Système d'Information en collaboration avec la Direction Administration et Finances	En prélude à cette automatisation, il convient de procéder au paramétrage des schémas comptables liés aux créances douteuses et litigieuses
Relancer les dossiers d'agrément des caisses locales non agréées	6 mois	Direction Générale	90 Caisses seulement ont leur agrément
Repositionner la Direction de l'Audit interne et la Sous Direction Contrôle de Gestion	4 mois	Direction Générale	La Direction de l'Audit Interne est rattachée à la Direction Générale tandis que la Sous Direction Contrôle de Gestion est logée à la Direction Administration et Finances

Définir un protocole fiscal et mettre en place un calendrier fiscal	1 mois	Comptabilité	La mise en place du calendrier permet de maîtriser les échéances fiscales et d'être à l'abri des pénalités de retard
Actualiser le plan comptable	1 mois	Chef Comptable	Le plan comptable comporte des doublons
Procéder à l'analyse régulière des comptes de gestion	Trimestrielle	Comptabilité	Seuls les comptes de tiers sont analysés

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

A l'issue de notre évaluation relative au système comptable, juridique et fiscal, on remarque que le Crédit Mutuel présente assez de points forts qu'il n'y a de points faibles. Ce qui reflète d'ailleurs ses bons résultats et sa position de leader parmi les SFD au Sénégal. Il importe de garder cette dynamique et d'exploiter les forces en vue d'assurer la pérennité et le développement du réseau.

En dehors de ces forces dont dispose le CMS, le système étudié laisse apparaître quelques faiblesses comme entre autres l'absence d'agrément pour certaines caisses locales, le manuel de procédures administratives, financières et comptables non à jour et moins clair, l'établissement manuel des états financiers, le rattachement de l'Audit Interne à la Direction Générale, pour ne citer que celles-là. Ces manquements relevés nécessitent des actions adéquates en vue d'y remédier. C'est pourquoi nous avons formulé des recommandations avec un plan d'actions dont la mise en œuvre se trouve nécessaire pour une plus grande maîtrise du système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'environnement juridique et comptable des SFD ont subi des changements notables au cours de ces deux dernières années marquées par une nouvelle réglementation et un nouveau référentiel comptable. A cet effet, les SFD en général et le CMS en particulier sont contraints de poursuivre l'assainissement de leur portefeuille au regard des textes régissant le secteur tant au niveau comptable, juridique que fiscal. C'est ce qui nous a conduit à mener une étude comptable, juridique et fiscale des SFD appliquée au CMS.

Cette étude a comporté deux grandes parties, une première partie consacrée au cadre théorique tandis que la deuxième a été dédiée à la pratique.

Composé de trois chapitres, le cadre théorique a permis de jeter les bases de la deuxième partie à travers :

- ✓ l'étude des aspects organisationnels et juridiques des SFD en premier lieu ;
- ✓ l'étude des aspects comptables, fiscaux ainsi que le contrôle des SFD en deuxième lieu ;
- ✓ la définition d'une approche méthodologique de recherche en dernier lieu pour terminer la première partie.

La deuxième partie quant à elle, a permis d'appliquer les études théoriques faites dans la première partie. C'est ainsi que nous avons procédé au diagnostic juridique, comptable et fiscal du CMS. Pour y parvenir, nous avons, d'une part, effectué des tests, administré des questionnaires ainsi que des entretiens visant à prendre connaissance de l'entité. D'autre part, nous avons procédé à l'évaluation proprement dite. Ainsi à l'issue de notre travail, nous pouvons affirmer que le CMS est en phase avec la réglementation tant sur le plan juridique, comptable que fiscal. Cette force, couplée avec la qualité de ses services, lui permettent d'enregistrer de bonnes performances d'année en année. Pour preuve, en 2007, il obtint le prix de cauris d'or de l'entreprise la plus performante au Sénégal. Toujours dans cette dynamique, elle décrocha la certification à la norme ISO 9001 version 2000 en avril 2008, reconfirmée le 29 mars 2011 par le cabinet DetNorske Veritas Certification France.

Cependant, des efforts restent encore à fournir car, au cours de notre diagnostic, nous avons constaté certains manquements qu'il convient de régulariser. Ces manquements concernent entre autres, le manuel de procédures non à jour, l'absence d'agrément pour certaines Caisses

de base ainsi que d'autres faiblesses relevées plus haut. Afin de les régulariser, nous avons formulé des recommandations dont les principales sont :

- ✓ la mise à jour du manuel de procédures administratives, comptables et financières ;
- ✓ l'actualisation du plan comptable de l'Institution ;
- ✓ le repositionnement de la Direction de l'Audit interne et le Contrôle de gestion ;
- ✓ la relance des dossiers d'agrément des Caisses de base non agréées ou leur transformation en guichets rattachés ;
- ✓ l'automatisation des états financiers de synthèse ;
- ✓ l'élaboration d'un protocole fiscal et un calendrier fiscal.

Ceci montre que les efforts restent encore à fournir en matière de contrôle interne. C'est pourquoi nous invitons le CMS à prendre en considération ces recommandations dont la mise en œuvre permettra de réaliser d'autres progrès remarquables et d'enregistrer de meilleures performances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire et documents de prise de connaissance

QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE		
Objectif : Avoir une vision d'ensemble du Crédit Mutuel du Sénégal et les contrôles mis en place pour le maîtriser	REF	OBSERVATIONS
Se faire présenter l'entité	A	
Contexte et historique du CMS	AA	
Activité, produits, place sur le marché	AB	
Objectifs généraux du CMS	AC	
Missions spécifiques du CMS	AD	
Appartenance à un groupe	AF	
Obtenir l'organigramme du CMS	AG	
Les attributions et activités des différents organes de l'Institution	AJ	
Examiner le manuel de procédures	AK	
DOCUMENTS A OBTENIR		
Manuels de procédures	X	
Statuts et règlement intérieur	X	
Règlement financier	X	
Rapport du commissaire aux comptes 2011		
Rapport annuel d'activité 2011	X	
Liste des membres des différents organes du CMS et leurs fonctions	X	
Etats financiers 2011	X	

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches : processus achats

TACHES	NATURE	Personnel concerné (1)					
		DAF	CDG	DPMG	TRESORERIE	DG	COMPTABILITE
1. Emission des demandes d'achats	EX						
2. Approbation des demandes d'achats	A						
3. Etablissement des commandes	EX						
4. Autorisation des commandes	A						
5. Réception des marchandises	EX						
6. Comparaison commande-facture	C						
7. Comparaison bon de réception-facture	C						
8. Imputation comptable	EX						
9. Vérification de l'imputation comptable	c						
10 Bon à payer	A						
11 Enregistrement au journal des achats	EN						
12 Enregistrement aux comptes fournisseurs	EN						
13 Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes individuels	C						
14 Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	C						
15 Centralisation des achats	EN						
16 Préparation des chèques	EX						
17 Signature des chèques	A						
18 Envoi des chèques	EX						
19 Acceptation des traites	A						
20 Enregistrement des décaissements (1)	EN						
21 Accès à la comptabilité générale	EN						
22 Suivi des avoirs	C						

Nature :**A : Autorisation****EX : Exécution****EN : Enregistrement****C : Contrôle**

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne

ASPECT JURIDIQUE

Objectifs du contrôle	Oui	Non	Observations
1. S'assurer de l'existence légale et d'une structure organisationnelle			
Le statut juridique de l'Institution est-il bien défini ?			
L'Institution dispose-t-elle d'un agrément ? et les Caisses Locales ?			
La forme juridique de l'Institution est-elle autorisée par la loi ?			
Les activités de l'Institution sont-elles autorisées par la réglementation ?			
Les élus sont-ils très impliqués dans les opérations de l'Institution ?			
Les structures de décision, de surveillance et de contrôle fonctionnent-elles normalement ?			
Des PV sont-ils dressés après les réunions d'AG, de CA, et de CS ?			
Les délais de convocation et de tenue des séances des organes statutaires sont-ils respectés ?			
Les PV sont-ils signés par les membres participants aux réunions ?			
2. S'assurer de l'existence d'un organigramme avec définition et répartition des postes			
L'Institution dispose-t-elle d'un organigramme ?			
Est-il à jour ?			
L'organigramme reflète-t-il la structure de l'Institution ?			
Des fiches de fonction existent-elles par poste de travail ?			
Existe-il un organigramme formalisé avec fiches de postes dans les caisses locales ?			

3. S'assurer du respect des descriptions de tâches			
Les fiches de fonction mentionnent-elles les principales opérations à effectuer par le personnel ?			
Sont-elles communiquées et bien comprises par le personnel ?			
Les fiches de fonction sont-elles à jour ?			
4. S'assurer du respect de la réglementation en matière des travaux de contrôle interne			
Existe-t-il un manuel de procédures ?			
Est-il à jour ?			
Un rapport annuel de contrôle interne est-il établi ?			
Est-il diffusé à l'ensemble du réseau ?			
Fait-il l'objet d'un examen par le Conseil de Surveillance avant sa diffusion ?			
Les rapports internes de vérification ou d'inspection sont-ils transmis à la Banque Centrale ou à la Commission bancaire ?			
Les travaux de vérification du contrôle interne effectués par les organes de contrôle portent-ils sur :			
- Le respect des dispositions légales, réglementaires et statutaires ?			
- Le respect des principes coopératifs ?			
- Le respect des normes de comptabilité et de gestion ?			
Les documents et informations sont-ils communiqués régulièrement aux organes et structures chargés de surveillance ?			
5. S'assurer de l'indépendance du service d'Audit Interne ou d'Inspection			
Existe-il un service d'Audit Interne ou d'Inspection ?			
Est-il rattaché au Conseil de Surveillance ?			

6. S'assurer du respect des contrats et conventions signés avec les tiers			
Les conventions de financement signées avec les partenaires financiers sont-ils respectés ?			
Les contrats signés avec les tiers au nom de l'Institution sont-ils respectés ?			
7. S'assurer de l'existence d'une veille juridique et réglementaire			
Existe t-il un service chargé de la veille juridique et réglementaire ?			
Ce service étudie t-il les actes de gestion posés par les acteurs ?			

ASPECT COMPTABLE ET FISCAL

Objectifs du contrôle	Oui	Non	Observations
8- S'assurer de la conformité du système comptable avec la réglementation en vigueur			
Le système comptable est-il conforme aux prescriptions du RCSFD ?			
Existe-t-il un manuel de procédures comptables ?			
Est-il à jour ?			
La comptabilité d'engagement est-elle pratiquée dans la tenue comptable ?			
L'institution utilise-t-elle un logiciel de comptabilité ?			
9- S'assurer de la bonne application du système comptable			
La comptabilisation des opérations sont-elles effectuées de façon chronologique et à temps ?			
Les imputations comptables sont elles contrôlées ?			
Les écritures comptables sont-elles justifiées par une pièce d'origine ?			
Procède-t-on à l'analyse régulière des comptes			

auxiliaires?			
Procède-t-on à l'analyse régulière et systématique des comptes de gestion ?			
Les écritures d'inventaire sont-elles correctement traitées (provisions et amortissements) ?			
10-S'assurer du respect des principes et plan comptables applicables aux SFD			
Le plan comptable de l'institution est-il conforme au NRC des SFD ?			
Les principes comptables sont-ils respectés ?			
11 – S'assurer de la correcte comptabilisation des parts sociales et les créances en souffrance			
Les écritures relatives aux parts sociales sont-elles bien comptabilisées ?			
Le déclassement des crédits en souffrance et leur provisionnement sont-ils effectués conformément aux instructions de la BCEAO ?			
12 – S'assurer du respect des instructions de la BCEAO relatives aux documents comptables de synthèse			
Les livres comptables obligatoires sont-ils tenus à jour par l'Institution ?			
Les états financiers sont-ils présentés conformément au format officiel ?			
Les états financiers comportent-ils tous les documents recommandés ?			
13- S'assurer du respect des obligations fiscales édictées par le CGI			
L'Institution dispose-t-elle d'un NINEA ?			
L'Institution a-t-elle procédé à une déclaration d'existence auprès du fisc ?			
L'Institution respecte-t-elle les délais de déclarations fiscales ?			

L'Institution acquitte-t-elle ses impôts de manière régulière ?			
14 – S'assurer de l'existence d'une veille fiscale ?			
L'Institution dispose -t-elle d'un Conseiller fiscal ?			
L'Institution dispose- t-elle d'un calendrier de sui des échéances fiscales ?			
L'Institution maîtrise-t-elle le régime fiscal des SFD ?			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Tarification des opérations avec la clientèle

Indicateurs	2010	2011
Taux d'intérêt créditeur minimum servi sur les dépôts des membres, bénéficiaires ou clients	4%	4%
Taux d'intérêt créditeur maximum servi sur les dépôts des membres, bénéficiaires ou clients	6%	6%
Taux d'intérêt nominal débiteur minimum sur les crédits accordés aux membres, bénéficiaires ou clients	12%	12%
Taux d'intérêt nominal débiteur maximum sur les crédits accordés aux membres, bénéficiaires ou clients	18%	18%
Taux d'intérêt effectif global		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 : Détermination des ratios prudentiels et indicateurs**A. RATIOS PRUDENTIELS****1. Limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédits ; Norme : $\leq 5\%$**

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Montant consacré aux activités autres que les activités d'épargne et de crédit	75	
Dénominateur	Comptes ordinaires débiteurs chez les institutions financières	1	
	Autres comptes de dépôts chez les institutions financières	2	
	Comptes de prêts	3	
	Prêts en souffrance	4	
	Comptes ordinaires débiteurs des membres	6	
	Crédits à moyen terme	7	
	Crédits à long terme	8	
	Crédits en souffrance	9	
	Titres de placement	10	
	Titres d'investissement	12	
	Engagement par signature	13	
	Titres de participations	127	

2. Réserve générale ; Norme : $\geq 15\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Excédent des produits sur les charges	57	
Dénominateur	Report a Nouveau Négatif	116	

3. Limitation des risques ; Norme : $\leq 200\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Comptes ordinaires débiteurs chez les institutions financières	1	
	Autres comptes de dépôts chez les institutions financières	2	
	Comptes de prêts	3	
	Prêts en souffrance	4	
	Crédits à court terme	5	
	Comptes ordinaires débiteurs des membres	6	
	Crédits à moyen terme	7	
	Crédits à long terme	8	
	Crédits en souffrance	9	
	Titres de placement	10	
	Titres d'investissement	12	
	Engagement par signature	13	
	Titres de participations	127	
Dénominateur	Comptes ordinaires créditeurs des Institutions Financières	14	
	Comptes d'emprunts	16	
	Comptes ordinaires créditeurs des membres	18	
	Dépôts à terme reçus des membres	19	
	Autres dépôts reçus des membres	20	
	Fonds Affectés	43	
	Réserves	50	
	Capital	52	
	Report à nouveau positif	54	
	Excédent des produits sur les charges	57	
	Immobilisations Incorporelles nettes	58	
Titres de participations	125		

4. Couverture des emplois ; Norme : $\geq 100\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Emprunts reçus des membres	21	
	Autres sommes dues aux membres	22	
	Autres comptes de dépôts créditeurs à moyen et long terme	23	
	Comptes d'emprunts à terme auprès des institutions financières	24	
	Autres sommes dues aux institutions financières à moyen et long terme	25	
	Dépôts à terme reçus à moyen et long terme (Durée Résiduelle)	26	
	Autres dépôts de garantie reçus des membres, bénéf ou clients à moy et long terme (Durée Résiduelle)	27	
	Subventions d'investissements	42	
	Fonds Affectés	43	
	Fonds de crédits	44	
	Provisions pour risques et charges	45	
	Provisions Réglementées	46	
	Emprunts et Titres Subordonnés	47	
	Fonds pour risques financiers généraux	48	
	Primes liées au capital	49	
	Réserves	50	
	Ecart de réévaluations des immobilisations	51	
	Capital	52	
	Fonds de Dotation	53	
	Report à nouveau positif	54	
Excédent de l'exercice	55		
Capital Non Appelé	56		

	Excédent des produits sur les charges	57	
	Immobilisations Incorporelles nettes	58	
	Toutes participations constituant des fonds propres dans d'autres SFD ou établissements de crédit	59	
	Comptes d'épargne à régime spécial des membres, bénéficiaire ou clients à moyen et long terme	170	
	Autres dépôts reçus des membres, bénéficiaires ou clients à moyen et long terme	171	
	Titres de participations	125	
Dénominateur	Autres Dépôts constitués auprès des institutions financières à +d'un an	30	
	Prêts en souffrance nets auprès des institutions financières	32	
	Crédits à long terme aux membres, bénéficiaires ou clients (Durée Résiduelle)	33	
	dépôt et cautionnements	36	
	Immobilisations en cours	37	
	Immobilisations d'exploitation (Net des amortissements)	38	
	Immobilisations hors exploitation	39	
	Titres de participations	127	

5. Limitation des prêts aux dirigeants & personnel ; Norme : $\leq 10\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Encours des élus et salariés	40	
Dénominateur	Fonds Affectés	43	
	Réserves	50	
	Capital	52	
	Report à nouveau positif	54	
	Excédent des produits sur les charges	57	
	Immobilisations Incorporelles nettes	58	
	Titres de participations	125	

6. Limitation des risques pris sur une seule signature ; Norme : $\leq 10\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Encours des Prêts le plus important pour un seul membre	41	
Dénominateur	Fonds Affectés	43	
	Réserves	50	
	Capital	52	
	Report à nouveau positif	54	
	Excédent des produits sur les charges	57	
	Immobilisations Incorporelles nettes	58	
	Titres de participations	125	

7. Norme de Liquidité ; Norme : $\geq 80\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Comptes ordinaires débiteurs chez les institutions financières	1	
	Comptes ordinaires débiteurs des membres	6	
	Titres de placement	10	
	Valeurs en Caisses	60	
	Autres comptes de dépôts débiteurs chez les institutions financières	61	
	Comptes de prêts à court terme aux institutions financières	62	
	Crédits à court terme aux membres, bénéficiaires ou clients	63	
	Comptes de stocks	64	
	Débiteurs divers	65	
	Valeurs à l'encaissement avec crédit immédiat	66	
	Créances rattachées	67	
	Engagements de financement et de garanties donnés	68	
	Crédit a moyen terme	172	
	Crédit a long terme	117	
	Dépôts à terme constitués auprès des institutions financières à + d'un an	129	
Dénominateur	Comptes ordinaires créditeurs des Institutions Financières	14	
	Emprunts à moins d'un an auprès des IF	69	
	Créditeurs divers à court terme	72	
	Dettes rattachées	73	
	Comptes ordinaires créditeurs des membres, bénéficiaires ou clients	119	
	Autres dépôts des membres, bénéficiaires ou clients auprès de l'Institution	131	

8. Norme de Capitalisation ; Norme : $\geq 15\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Subventions d'investissements	42	
	Fonds Affectés	43	
	Fonds de crédits	44	
	Provisions pour risques et charges	45	
	Provisions Réglementées	46	
	Emprunts et Titres Subordonnés	47	
	Fonds pour risques financiers généraux	48	
	Primes liées au capital	49	
	Réserves	50	
	Ecart de réévaluations des immobilisations	51	
	Capital	52	
	Fonds de Dotation	53	
	Report à nouveau positif	54	
	Excédent de l'exercice	55	
	Capital Non Appelé	56	
	Excédent des produits sur les charges	57	
	Immobilisations Incorporelles nettes	58	
	Toutes participations constituant des fonds propres dans d'autres SFD ou établissements de crédit	59	
Titres de participations	125		
Dénominateur	Total actif de fin de période en montants nets	114	

9. Limitation des Prises de participation ; Norme : $\leq 25\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Titres de participations	11	
Dénominateur	Fonds Affectés	43	
	Réserves	50	
	Capital	52	
	Report à nouveau positif	54	
	Excédent des produits sur les charges	57	
	Immobilisations Incorporelles nettes	58	
	Titres de participations	125	

10. Limitation des immobilisations ; Norme : $\leq 100\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	dépôt et cautionnements	36	
	Immobilisations Incorporelles en cours	76	
	Immobilisations Corporelles en cours	77	
	Immobilisations Incorporelles d'exploitation, déduction faite des frais et valeurs immobilisés	78	
	Immobilisations corporelles d'exploitation	79	
	Immobilisations Incorporelles hors exploitation	80	
	Immobilisations corporelles hors exploitation	81	
	Immobilisations incorporelles hors exploitation acquises par réalisation de garantie déduction faite des immobilisations acquises par réalisation de garantie depuis moins de 2 ans	82	
	Immobilisations corporelles hors exploitation acquises par réalisation de garantie déduction	83	

	faite des immobilisations acquises par réalisation de garantie depuis moins de 2 ans		
	Titres de participations Caisse Locale	126	
Dénominateur	Fonds Affectés	43	
	Réserves	50	
	Capital	52	
	Report à nouveau positif	54	
	Excédent des produits sur les charges	57	
	Immobilisations Incorporelles nettes	58	
	Titres de participations	125	

B. INDICATEURS

1. Encours Moyen des crédits par emprunteur ;

Norme: **Tendance haussière**

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Total des encours des crédits à la fin de la période	99	
Dénominateur	Nombre total d'emprunteurs à la fin de la période	100	

2. Indicateur d'activité: Montant Moyen des crédits décaissés ;

Norme: **Tendance haussière**

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Montant total des crédits décaissés au cours de la période	121	
Dénominateur	Nombre total des crédits décaissés au cours de la période	122	

3. Indicateur d'efficacité/productive: Frais généraux rapportés au portefeuille de crédits ;

Norme: $\leq 20\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Frais généraux (FG)	94	
Dénominateur	Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période	105	

4. Indicateur d'efficacité/productive: Productivité des agents de crédit ;

Norme: ≥ 130

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Nombre d'emprunteurs actifs	101	
Dénominateur	Nombre d'agents de crédit	102	

5. Indicateur d'efficacité/productive: Productivité du personnel ;

Norme: > 115

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Nombre de clients actifs	103	
Dénominateur	Nombre d'employés	104	

6. Indicateur d'efficacité/productive: Charge d'exp. Rapportées aux porte feuille de crédits ;

Norme: $\leq 35\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Montant total des charges d'exploitation	92	
Dénominateur	Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période	105	

7. Indicateur d'efficacité/productive: Ratios des charges du personnel ;

Norme: $\leq 10\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Montant des charges de personnel de la période	106	
Dénominateur	Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période	105	

8. Indicateur de rentabilité: Autosuffisance opérationnelle ;

Norme: $> 130\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Montant total des produits d'exploitation	91	
Dénominateur	Montant total des charges d'exploitation	92	

9. Indicateur de rentabilité: Coefficient d'exploitation ;

Norme: $\leq 60\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Frais généraux (FG)	94	
Dénominateur	Produits financiers nets	95	

10. Indicateur de rentabilité: Marge Bénéficiaire ;

Norme: $> 20\%$

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Résultat d'exploitation	93	
Dénominateur	Montant total des produits d'exploitation	91	

11. Indicateur de rentabilité: Rendement sur actif ;

Norme: > 3%

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Résultat d'exploitation hors subventions	88	
Dénominateur	Montant moyen de l'actif pour la période	90	

12. Indicateur de rentabilité: Rentabilité des fonds propres ;

Norme: > 15%

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Résultat d'exploitation hors subventions	88	
Dénominateur	Montant moyen des fonds propres pour la période	89	

13. Indicateur Gestion de Bilan: Ratio de Capitalisation ;

Norme: > 15%

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Montant total des fonds propres de la période	120	
Dénominateur	Actif total de la période	87	

14. Indicateur Gestion de Bilan: Ratio de Liquidité des actifs ;

Norme: > 5%

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Disponibilités et comptes courants bancaires + instruments financiers facilement négociables de la période	86	
Dénominateur	Actif total de la période	87	

**15. Indicateur Gestion de Bilan: Taux de rendement des actifs ;
Norme: > 15%**

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Montant des intérêts et des commissions perçus au cours de la période	84	
Dénominateur	Montant des actifs Productifs de la période	85	

**16. Indicateur qualité de portefeuille: Taux de portefeuille à Risque ;
Norme: < 5%**

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Encours des prêts comportant au moins une échéance impayée de 30 jours	115	
Dénominateur	Montant brut du portefeuille de prêts	96	

**17. Montant moyen de l'épargne par épargnant ;
Norme: Tendance haussière**

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	Montant total des dépôts à la fin de la période	97	
Dénominateur	Nombre d'épargnants à la fin de la période	98	

**18. Effectif des dirigeants et du personnel employé
Norme: A Définir**

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	A Définir		A Définir
Dénominateur	A Définir		A Définir

19. Nombre de déposants

Norme: A Définir

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	A Définir		A Définir
Dénominateur	A Définir		A Définir

20. Nombre de crédits en cours

Norme: A Définir

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	A Définir		A Définir
Dénominateur	A Définir		A Définir

21. Répartition des crédits selon leur objet

Norme: A Définir

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	A Définir		A Définir
Dénominateur	A Définir		A Définir

22. Nombre de crédit en souffrance

Norme: A Définir

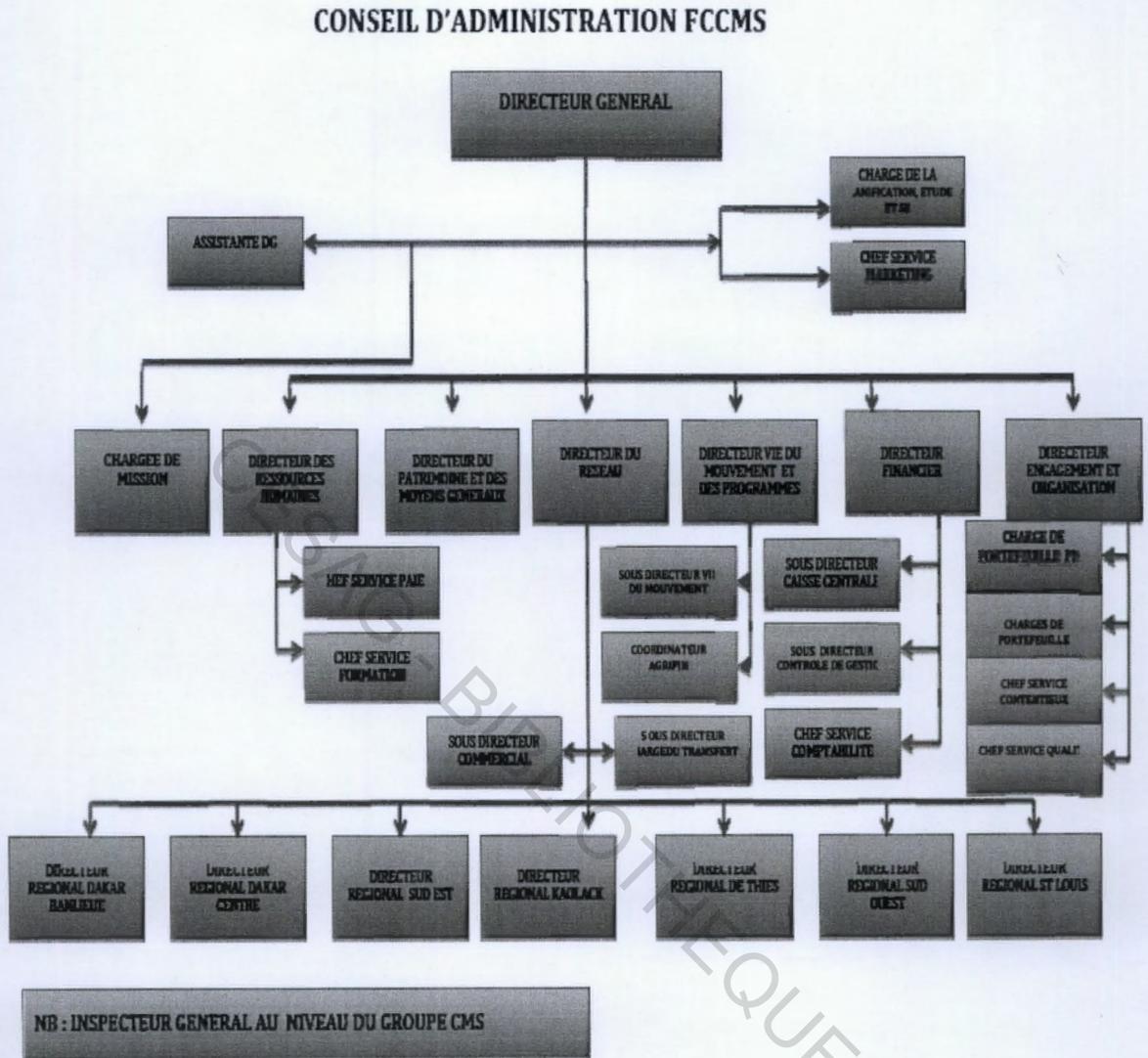
	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	A Définir		A Définir
Dénominateur	A Définir		A Définir

23. Indicateur sur la surveillance

Norme: A Définir

	Descriptions	Ligne	Observations
Numérateur	A Définir		A Définir
Dénominateur	A Définir		A Définir

Annexe 6 : Organigramme technique du CMS



Annexe 7 : Ecritures comptables liées aux créances en souffrance

- échéance en retard de plus de 90 jours jusqu'à 180 jours :

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
2922xxx		Crédits en souffrance de 3 mois à 6 mois au plus	Capital Restant dû (CRD)	
	20xxx10	Crédits en impayés		Capital en impayé
	20xxx	Crédits sains		Capital sain

- Echéance en retard de plus de 180 jours jusqu'à 360 jours :

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
293xxx		Crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus	CRD	
	2922xxx	Crédits en souffrance de 3 mois à 6 mois au plus		CRD

- Echéance en retard de plus de 360 jours à 720 jours :

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
294xxx		Crédits en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus	CRD	
	293xxx	Crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus		CRD

- Echéance en retard de plus de 720 jours :

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
669xxx		Pertes sur créances irrécouvrables	CRD	
	294xxx	Crédits en souffrance de 12 mois à 24 mois au plus		CRD

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 8 : Ecritures relatives au provisionnement des crédits en souffrance

- Créance douteuse litigieuse (CDL) de plus de 90 jours à 180 jours :

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
66412xxx		Dotations aux provisions	40 % CRD	
	29912xxx	Provisions		40 % CRD

- CDL de plus de 180 jours à 360 jours :

Dans ce cas, le comptable procède d'abord à une reprise des anciennes provisions devenues sans objet avant la constitution de nouvelles provisions.

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
29912xxx		Provisions	40 % CRD	
	76412xxx	Reprises sur provisions		40 % CRD

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
6642xxx		Dotations aux provisions	80 % CRD	
	2992xxx	Provisions		80 % CRD

- CDL de plus de 360 jours :

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
2992xxx		Provisions	80 % CRD	
	7642xxx	Reprises sur provisions		80 % CRD

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
6643xxx		Dotation aux provisions	100 % CRD	
	2992xxx	Provisions		100 % CRD

Annexe 9 : Ecritures comptables des parts sociales

- écriture de comptabilisation du droit d'adhésion :

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
Compte Trésorerie			10 000	
	Compte produit			10 000

- écriture de comptabilisation de la part sociale :

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
Compte Caisse			3 000	
	Compte capital			3 000

- écriture de comptabilisation de l'épargne minimum :

Débit	Crédit	Intitulés	Montant Débit	Montant Crédit
Compte Caisse			2 000	
	Compte sociétaire			2 000

Annexe 10 : Test de conformité du plan comptable

N° compte	Intitulés du compte	Conforme?	Observation
10110000104	CAISSE BUDGET SUD THIES	Oui	Présence des doublons
13313006201	REFINANCE. MLT CAISSE SALY	Oui	Présence des doublons
19300000000	PRETS EN SOUFFRANCE DE 24 MOIS AU PLUS	Oui	Présence des doublons
20221200001	CREDIT CONVENTIONNEL NGS	Oui	Présence des doublons
20412022001	CREDIT HABT PERSONNEL+10 ANS SAIN	Oui	Pas de doublons
33110000000	AVANCE ACCOMPTE SUR KEUR SANT	Oui	Présence des doublons
33260000031	RECONCILIATION MONEY EXPRESS CAISSE	Oui	Présence des doublons
37910000003	COMPTE TECHNIQUE VIREMENT	Oui	Présence des doublons
37920080540	COMPTE PASSAGE SIEGE OD DEMBANCANE	Oui	Présence des doublons
41241000000	TITRES DE PARTICIPATION CAL. LOCALE	Oui	Pas de doublons
43212000000	IMMO CORPORELLES EN COURS	Oui	Présence des doublons
44283400010	AMTS MATERIEL DE BUREAU	Oui	Présence des doublons
55210000000	RESERVE GENERALE	Oui	Pas de doublons
57111000010	CAPITAL SOCIAL CAISSE	Oui	Présence des doublons
60252000020	INTERETS / DEPOTS A TERMES RECUS LT	Oui	Pas de doublons
62210000000	PERSONNEL EXT.A L'ETABLISSEMENT	Oui	Présence des doublons
67160000002	SUBVENT FONDS PEREQUATION VERSEE	Oui	Présence des doublons
70212001000	INTERET CREDIT CAMPAGNE	Oui	Présence des doublons
77230000001	PRODUITS/EXO ANTERIEUR	Oui	Présence des doublons
76412000000	REPRISE PROV CREAM.SOUF 0- 6MOIS	Oui	Présence des doublons

Source : nous-même à partir de l'échantillon pris au hasard dans la liste des comptes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 2^{ème} édition Mondexpert, 923 pages.
2. AMARIS (2003), *Guide méthodologique d'identification des risques*, PRAAC, Version 1.2, 17 pages.
3. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 267 pages.
4. BCEAO (2009), *Etude sur la fiscalité supportée par les SFD de l'UEMOA*, 62 pages.
5. BILE-AKA (2010), *Libres propos sur la gestion du risque juridique en entreprise*, Côte d'Ivoire, Editions d'organisations, 165 pages.
6. BOUVIER Anne-Marie & DISLE Charlotte (2008), *Introduction à la comptabilité : cas pratiques*, Dunod, Paris, 338 pages.
7. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jeremy & POURSAT Christine (2006), *le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'organisations, 304 pages.
8. CAMARA Lucien (2006), *la gestion des risques en microfinance : comment gérer avec efficacité les risques d'une IMF*, Editions plantations 2006, 176 pages.
9. CGAP (1998), *Audit externe des institutions de microfinance*, Guide pratique, Volume 1, impressions Dumas à Saint Etienne, France, 77 pages.
10. GOUJON Arthur (2009), *Administrer la supervision de la microfinance : expériences comparées en Afrique de l'ouest et en Afrique centrale*, IDLO, 31 pages.
11. GOVEI Bernard Dansou (2008), *Précis de comptabilité générale*, Editions étudis Abidjan-Cotonou, 863 pages.
12. GRANDGUILLOT Béatrice & GRANDGUILLOT François (2007), *la fiscalité française*, Edition Gualino, Paris, 297 pages.
13. LAPENU Cécile & WAMPFLER Betty (1997), *le microfinancement dans les pays en développement : évolutions, théories et pratiques*, Editions CIRAD, Montpellier, 220 pages.
14. LEFEBVRE François (2008), *Audit fiscal*, Editions François LEFEBVRE, 631 pages.
15. LHERIAU Laurent (2009), *Précis de réglementation de la microfinance*, imprimé en France par Ferréol, 359 pages.
16. Mc MAMEE David (1998), *Assessing risk*, institute of internal auditors, 155 pages.
17. OUEDRAOGO Alpha & GENTIL Dominique (2008), *la microfinance en Afrique de l'Ouest : histoires et innovations*, Ouagadougou, Paris, 307 pages.

18. PriceWaterHouseCoopers (2011), *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, 267 pages.
19. SAMBE Omar & DIALLO Ibra Mamadou (2008), *le praticien comptable : système comptable OHADA*, Editions comptables et juridiques, Dakar, 1055 pages.
20. UMOA (2008), *Référentiel comptable spécifique des Systèmes Financiers Décentralisés des pays de l'UMOA*, 1^{ère} édition, 626 pages.
21. WADE Marie Delphine Ndiaye & DIEYE Mohamed (2007), *la pratique fiscale sénégalaise*, 423 pages.

ARTICLES ET TEXTES DE LOI :

22. BCEAO (2010), *Instruction n°006-06-2010 relative au commissariat aux comptes au sein des SFD des Etats membres de l'UEMOA*, 4 pages.
23. BCEAO (2009), *Instruction 030-02-2009 fixant les modalités d'établissement et de conservation des états financiers des SFD de l'UMOA*, 2 pages.
24. BCEAO (2009), *Instruction n° 026-02-2009 relative aux conditions de mise en œuvre du plan de comptes prévu par le référentiel comptable spécifique des SFD de l'UMOA*, 2 pages.
25. BCEAO (2010), *Instruction n° 010-08-2010 relative aux règles prudentielles applicables aux SFD des Etats membres de l'UMOA*, 19 pages.
26. BCEAO (2011), *Recueil des textes légaux et réglementaires régissant les SFD de l'UMOA*, imprimerie de la BCEAO, Dakar, Sénégal, 172 pages.
27. IFACI (2011), *Revue des professionnels de l'audit, du contrôle et des risques*, n°205.
28. Ministère de l'Economie et des Finances (2004), *Code Général des Impôts du Sénégal*.
29. Ministère de l'Economie et des Finances (1995), *Décret portant création d'un NINEA au Sénégal*.
30. Ministère de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance du Sénégal (2008), *La Loi n°2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des SFD au Sénégal*, 82 pages.
31. OHADA, Journal officiel (2011), *Acte uniforme relatif aux droits des sociétés coopératives*, N°23, édité par GOODCOM, 94 pages.

SOURCES INTERNET :

32. Groupe PlaNetFinance (2011), *A propos du microcrédit*,
www.microworld.org/fr/about-microworld/propos-du-microcrédit.
33. CGAP (2009), *produits et services des SFD*,
www.lamicrofinance.org/resource_centers/finrur/produitservice.

AUTRES SOURCES :

34. SEGOND Louis (1910), *La Sainte Bible, lévitique 25 : 35 – 37*, 272 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE