



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

CULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE



DEPARTEMENT GESTION

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MAITRISE EN GESTION
OPTION : FINANCE ET COMPTABILITE**

**ANALYSE DE L'ORGANISATION
COMPTABLE D'UNE
INSTITUTION MICROFINANCE :
CAS URCECAM ANALAMANGA**

**Présenté par :
RALAMBOZAFY Tojoso Mahafaly**

Sous l'encadrement de :

**ENCADREUR PEDAGOGIQUE ENCADREUR PROFESSIONNELLE
RANDRIAMAMPIONONA Jean Patrice RAZAFIMANANTSOA Barijaona**

Année Universitaire 2008- 2009

Session 21 Novembre 2009

AVANT PROPOS

Suivant le cursus de formation au sein du département gestion, les étudiants ayant terminé le second cycle doivent effectuer un stage de fin d'étude de trois mois dans une société. A l'issue du stage, un mémoire d'étude fera l'objet d'une soutenance en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en gestion.

Afin de compléter et de mettre en pratique les acquis théoriques et surtout pour pouvoir s'intégrer dans le domaine professionnel, l'apprentissage est le début d'expériences professionnelles. Nous avons effectué un stage auprès de l'Institution Financière Union Régionale des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel « URCECAM Analamanga », plus précisément dans le département finance et comptabilité. Ce stage m'a permis la réalisation du présent mémoire dont l'élaboration a ouvert d'autres portes sur nos connaissances en particulier dans le domaine du service financier qui développera le thème suivant:

« Analyse de l'organisation comptable d'une institution de micro-finance » cas de l'URCECAM Analamanga.

Dans une première partie, nous allons décrire le cadre conceptuel d'étude de l'URCECAM, ensuite, la seconde partie présente l'analyse critique de la situation existante, et enfin, la troisième partie consiste à la recommandation et à la proposition de solution que nous avons apporté.

REMERCIEMENTS

Nous tenons tous d'abord à exprimer notre plus profonde gratitude à notre Seigneur Dieu dans la grâce infinie qui nous a donné force, courage et bénédiction, sans lesquels nous n'aurions jamais pu arriver à ce stade.

En suite, nous tenons à remercier vivement au corps professoral de l'Université d'Antananarivo ; de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de la Sociologie (DEGS) ; du département Gestion ; en particulier :

- Le Doyen de la Faculté : Monsieur Andriamaro RANOVONA
- Le Chef de Département Gestion : Monsieur Origène ANDRIMASIMANANA, Maître de conférences ;
- Madame RAVALITERA Faraso, Enseignant au sein du Département Gestion, Directeur de Centre d'Etude et de Recherche en Gestion ;
- Monsieur RANDRIAMAMPIONONA Jean Patrice, Enseignant Formateur à l'Université d'Antananarivo, qui est également mon encadreur pédagogique pour tous ses conseils dans l'élaboration et la préparation de ce mémoire.
- Monsieur RAZAFIMANANTSOA Barijaona, Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga qui a bien voulu se mettre à notre disposition en tant qu'encadreur professionnel ;
- Tous les membres du corps enseignants et administratif du Département Gestion ;

Sans oublier nos parents respectifs et toutes les familles qui ont participé largement pour leur amour et de m'avoir pris en charge mes études, qui m'ont toujours soutenus moralement et matériellement.

Nous remercions également tous nos amis et tous ceux qui ont collaboré de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

« NOS SINCERES REMERCIEMENTS »

LISTE DES ABREVIATIONS

AFD :	Agence Française de développement
AGEPMF :	Agence d'Exécution du Projet Micro-finance
AVEAMM :	Association pour la Valorisation, l'Extension et l'Aménagement de la Moyenne Mania
AVF:	Avance de Fonds
BIT :	Bureau International de Travail
BOA :	Banque of Africa
CACR :	Coordination des Activités d'Appui au Crédit Rural
CDL:	Créances Douteuses et Litigieuses
CECAM:	Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels
CLP:	Crédit Culture Pérenne
CNMF	Coordination Nationale de la Micro-finance
COI :	Crédit commerce Individuel
CON:	Crédit construction
COP:	Commission d'Octroi de Prêts
CPM :	Coalisation Paysanne de Madagascar
CSBF:	Commission de Supervision Bancaire et Financière
DAPP :	Direction de l'Appui à la Professionnalisation des Producteurs
DAT:	Dépôt à terme
DAV:	Dépôt à Vue
FAO :	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FERT:	Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre
FIGAM:	Fonds Interrégional de Garantie Mutuelle
GCV:	Grenier Communautaire Villageois
GTDR :	Groupement des Travailleurs pour le Développement Rural
ICAR :	International de Crédit Agricole Rurale
IDA :	International Développement Association

IFM:	Institution Financière Mutualiste
IMF :	Institution de la Micro-finance
INTERCECAM:	Interrégional des CECAM
KMM:	Kaomity Mpanara-Maso
KMP:	Kaomity Mpitantana
LVM:	Location Vente Mutualiste
MAEP :	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MAV:	Mouvement à Vue
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OP :	Organisation Paysanne
P C A :	Président du Comité d'Administration
P C C :	Président du Comité de Contrôle
PE:	Plan d'épargne
PMMO :	Projet Mais de Moyen Ouest
PNUD ;	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRO:	Crédit Productif
PSF:	Part Social fixe
PSV:	Part social Variable
R A F :	Responsable Administratif et Financier
R Z :	Responsable de Zone
SIG :	Système d'Information et de Gestion
SIC :	Système d'information et de communication
SNMF :	Stratégie National de la Micro-finance
UNICECAM:	Union Interrégionale des CECAM
URCECAM:	Unité Régionale des CECAM

LISTE DES FIGURES

Figure I : Structure du réseau de la CECAM	-11-
Figure II : Organigramme de l'URCECAM Analamanga.....	-14-
Figure III : Organigramme de la CECAM.....	-16-
Figure IV : Organigramme du service financier.....	-30-
Figure V : Courbe d'expérience.....	-70-
Figure VI : Itinéraire du Responsable de Zone de Vonizongo.....	-71-

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° I : Diagramme de circuit de document des opérations du Bureau Régional.....-33-

Tableau n° II : Distance parcourus du Bureau Régional Caisses locales.....-72-

Tableau n° III : Tableau récapitulatif de comparaison des dépenses mensuelles de déplacement à celles de la mise en œuvre du réseau intranet-73-

Tableau n° IV : Tableau récapitulatif des coûts des ordinateurs -75-

Tableau n° V : Tableau récapitulatif des dépenses de déplacement à celles de la mise en œuvre du réseau intranet pour (5) cinq ans (unité monétaire en Ariary).....-75-

LISTE DES ANNEXES

Annexe I	: Diagramme de Circuit de Document des opérations de la CECAM.....	-i-
Annexe II	: Modèle de Bilan.....	-iii-
Annexe III	: Modèle de Compte de Résultat.....	-v-
Annexe IV	: Modèle de Tableau de Variation des Capitaux propres.....	-vi-
Annexe V	: Modèle de Tableau des Flux de Trésorerie.....	-vii-

SOMMAIRE

AVANT PROPOS.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES ANNEXES.....	VII
SOMMAIRE.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	- 1 -
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE.....	- 3 -
Chapitre 1 : PRESENTATION DE L'URCECAM.....	- 3 -
SECTION 1 : GENERALITE.....	- 3 -
SECTION 2 : ORGANISATION DE L'INSTITUTION.....	- 9 -
SECTION 3 : L'ENVIRONNEMENT DE L'URCECAM.....	- 17 -
Chapitre 2 : ASPECT THEORIQUE.....	- 22 -
SECTION 1 : LA COMPTABILITE DES INSTITUTIONS FINANCIERES.....	- 22 -
SECTION 2 : ORGANISATION DE COMPTABILITE DES ETABLISSEMENT DE CREDIT... -	- 23 -
SECTION 3 : PARTICULARITE DU PLAN COMPTABLE D'ETABLISSEMENT DE CREDIT .-	- 25
-	
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE-	29 -
Chapitre1 : ANALYSE DE L'ORGANISATION COMPTABLE DU RESEAU ... -	29 -
SECTION 1 : PLACE DE LA COMPTABILITE AU SEIN DE L'URCECAM.....	- 29 -
SECTION 2 : OPERATIONS COMPTABLES EFFECTUEES AU NIVEAU DE LA CAISSE.....	- 35 -
SECTION 3 : OPERATIONS COMPTABLES EFFECTUEES AU NIVEAU DU SERVICE	
FINANCIER.....	- 41 -
Chapitre2 : LES FORCES ET FAIBLESSES.....	- 47 -
SECTION 1 : LES POINTS FORTS.....	- 47 -
SECTION 2 : LES POINTS FAIBLES.....	- 50 -
TROISIEME PARTIE RECOMMANDATION ET PROPOSITION DE SOLUTION....-	
57 -	
Chapitre1 : PROPOSITION DE SOLUTION.....	- 57 -
SECTION 1 : AU NIVEAU DU SERVICE FINANCIER.....	- 57 -
SECTION 2 : AU NIVEAU DE L'ORGANISATION COMPTABLE.....	- 61 -
Chapitre2 : RECOMMANDATION GENERALE ET IMPACTS.....	- 66 -
SECTION 1 : RECOMMANDATION GENERALE.....	- 66 -
SECTION 2 : IMPACTS.....	- 68 -
CONCLUSION GENERALE.....	- 78 -

INTRODUCTION GENERALE

Principal secteur de l'économie de Madagascar, l'agriculture contribue au Produit Intérieur Brut et aux recettes d'exportation. Le riz et les autres cultures vivrières (maïs, manioc, arachides...) occupent l'essentiel des surfaces cultivées par de petits agriculteurs qui ne commercialisent qu'une faible partie de leur production. Pour les petits agriculteurs, les services bancaires sont à peu près inaccessibles et, en plus des taux officiels élevés, ils impliquent des coûts de transaction décourageants (déplacements, formalités, garanties formelles, délais, ...). Dans ce contexte, des agriculteurs ne peuvent pas accéder à des services financiers formels tandis que la plupart des ménages ruraux seraient endettés auprès des prêteurs traditionnels, à des taux usuraires. Malgré cela, les investissements et la productivité dans ce secteur reste extrêmement faible, les rendements des principales cultures n'ont pratiquement pas progressé.

La question qui se pose dans cette cas est la suivante : « comment pourrait-on faire pour que les paysans puissent avoir des services financiers formels adaptés à leur besoin afin d'accroître ses investissements et de développer leur exploitation ? ». Pour répondre à cette question là, la micro-finance est une réponse aux besoins du monde agricole et rural. Elle désigne l'activité de collecte d'épargne et de financement des petits producteurs ruraux et urbains. La micro-finance a deux objectifs, d'une part, favoriser l'accès des petits producteurs exclus du circuit bancaire à des services financiers de proximité et adaptés à la taille de leurs activités, et d'autre part, réaliser une meilleure collecte d'épargne des ménages et des petits entrepreneurs pour la réinjecter dans le circuit économique.

La CECAM est une institution de micro-finance créée par les paysans et qui peut satisfaire les besoins du monde agricole et rural. Un réseau de caisses proches des agriculteurs et des procédures d'octroi simplifiées et rapides rend ses services financiers accessibles à tous.

Tenant compte de ces différentes raisons cités ci-dessus et pour assurer l'efficacité des services financiers de proximité offerts par les institutions financières, nous avons choisi le thème « ANALYSE DE L'ORGANISATION COMPTABLE D'UNE INSTITUTION DE LA MICROFINANCE » Cas URCECAM Analamanga.

Pour pouvoir développer ce thème, le travail sera divisé en trois grandes parties :

- La première partie consiste à la présentation du cadre conceptuel d'étude
- La deuxième partie sera consacrée à l'analyse critique de la situation existante
- La troisième partie concerne à la recommandation et proposition de solution

Et enfin, nous avons tiré une conclusion.

Pour ma part, en tant que financier, j'ai effectué mon stage au sein de L'URCECAM Analamanga plus précisément dans le service Administratif et Financier. L'objectif d'un tel stage est de se familiariser avec le milieu professionnel et de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises en classe, tout en assurant l'acquisition d'expériences enrichissantes. Ce stage présente aussi des opportunités d'épanouissement tant du point de vue intellectuel que du point de vue relationnel.

Lors du stage, chaque étudiant a une occasion de prouver leur capacité, de faire la comparaison des acquis théoriques avec ceux des pratiques.

Acquis humains :

Nous avons appris comment s'adresser au Directeur, aux membres, et à ces collaborateurs, car nous étions considérés comme un employé et non en tant que stagiaire.

Ainsi, une bonne communication avec toutes les personnes de cette institution.

Acquis techniques :

Nous avons pu connaître les techniques de gestions utilisées par les institutions financ

ières telle que CECAM. Nous avons également pu connaître les différents états financiers (bilan, journaux, balance des tiers...) traités dans l'organisme (comment remplir les documents comptables dans les caisses CECAM, comment établir les états financier d'une institution financière...), et nous avons ainsi pu travailler sur le logiciel sage SAARI pour la saisie des différentes ressources financières.

Nous avons aussi bénéficié de l'accès à divers documents nécessaires à nos travaux (revue des Manuels de procédure des CECAM, l'Internet, les renseignements auprès des divers responsables...)

A l'issue de ce stage, nous avons acquis des formations professionnelles et des compétences essentielles.

PREMIERE PARTIE

CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Avant toute analyse, nous nous sommes entretenus lors de la rédaction de cet ouvrage les personnels qui sont déclarés être concernés à l'organisation comptable existante de l'Institution Financière Mutualiste URCECAM Analamanga.

Ainsi dans cette première partie de l'ouvrage, il est nécessaire de mettre en évidence la raison d'être de l'institution pour situer le thème et faciliter la compréhension de l'analyse. Après la présentation de l'URCECAM, nous allons développer la notion sur la comptabilité.

Chapitre 1 : PRESENTATION DE L'URCECAM

Nous allons voir successivement dans ce premier chapitre la généralité en résumant en quelques lignes l'identification, forme juridique et son historique, la raison d'être, la structure organisationnelle, et l'environnement interne et externe.

SECTION 1 : GENERALITE

Comme toute société, l'URCECAM Analamanga a une identification fixe et exacte pour pouvoir réaliser son activité et de faire connaître par tous les membres et les coopérateurs afin de relier directement avec eux.

1.1 Identification

La dénomination sociale de l'institution est Unité Régionale de Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel d'Analamanga abrégée par le sigle « URCECAM ANALAMANGA ». Cette dénomination ou son abréviation doit être mentionnée dans tous les actes, annonces et autres documents émanant de l'Institution.

Son siège sociale se trouve à : ¹

Lot IVM 03 YC ter Antetazanavoany Antananarivo 101

Tél.: 22 206 70

Fax: 22 604 31

Email: cecamanal@yahoo.fr

1.2 Statut juridique

CECAM Analamanga est une Institution Financière Mutualiste, autogéré et décentralisée, adaptée aux besoins des paysans malgaches. Elle fonctionne d'abord avec des ressources internes, constituées initialement par les parts sociales, l'épargne des membres.

1.2.1 Forme juridique

L'URCECAM est régie par les lois en vigueur à Madagascar, notamment par la loi n°05-016 du 29 septembre 2005 relatif à l'activité et contrôle des institutions micro-finances, ainsi que les instructions de la Commission de Supervision Bancaire et financière (CSBF). L'URCECAM est une institution sans but lucratif, elle est fondée sur les principes de solidarité, d'entraide mutuelle et de coopération. Celle-ci mobilise également des fonds propres (capital social) et collecte l'épargne des membres, base de toute distribution de crédit.

1.2.2 Capital social

Concernant le capital social, Chacun de ses membres y est égal en droits et en obligations, il possède des parts sociales cessibles et transmissibles, il a accès à tout document (statuts, règlement,...) et il participe aux Assemblées de Section pour être informé, donner ces avis et élire le dirigeant.

Pour le montant du capital de l'URCECAM actuellement, il est difficile de donner une précision exacte car il est variable. Cependant celui-ci peut être déterminé par l'ensemble du montant des PSF versés par un membre à son adhésion, PSV de chaque membre, et ainsi que tous cela demeure insuffisant. Pour satisfaire les besoins, ce capital est supporté par des prêts effectués auprès de ses Partenaires et d'autres banques comme BNI-CL, FED, AFD, BOA...C'est pour cela que le taux utilisé par les CECAM est assez élevé par rapport aux institutions de crédits (3%).

1.3 Historique

1986 : Des agricultures et des éleveurs malagasy appuyés par l'AVEAMM et soutenus par les agriculteurs françaises de FERT lancent une expérience pilote de crédit rural.

1987 : Les premiers crédits sont octroyés. Ils concernent l'achat d'équipement agricole et le financement des campagnes rizicoles. FERT est chargé du financement de crédit à des ruraux organisés en groupes de caution solidaire. L'AVEAMM initie un projet de développement rural dont l'objectif est l'amélioration des conditions de vie de la population de la Moyenne Mania, au sud-est d'Antsirabe et financé par FERT.

1989 : Création de l'association professionnelle agricole FIFATA, avec pour missions l'approvisionnement en intrant, la collecte des produits agricoles et le crédit rural, géré dans les caisses villageoises (Vakinakaratra et Amoron'i mania).

1991 : Le Ministère de l'agriculture de Madagascar a invité les promoteurs de cette expérience à l'étendre dans de nouvelles régions.

1992 : L'accès à une ligne de crédit liée au projet de développement de la culture de maïs (PMMO/FED) jusqu'alors confiée à la banque publique de développement agricole (BTM).

1993 : Les caisses villageoises deviennent les CECAM (avec l'appui du BIT et du Ministère de l'agriculture).

1994 : Le Ministère de finances et la commission européenne (avec l'appui du BIT et du Ministère de l'agriculture) soutiennent les CECAM qui s'étendent au Bongolava avec l'appui du projet Maïs du Moyen-Ouest (PMMO).

1995 : Des CECAM sont ouvertes dans les régions suivantes : Itasy, Ivon'Imerina et Sofia.

1996 : Les deux premières Unions régionales des CECAM: URCECAM Bongolava et URCECAM Vakinankaratra deviennent Institutions Financières Mutualistes.

1997 : Le groupe crédit agricole Mutuel à travers la Caisse Régional de Crédit Agricole du Nord Est (Reims- FRANCE) et le FERT renforce la formation et l'assistance technique de ces unités régionales. Des CECAM sont ouvertes dans le Menabe.

1998 : Les six URCECAM : Vakinankaratra, Tafita, Sofia, Amoron'Imania, Itasy et Bongolava réunies enfantent le réseau CECAM et un Fonds Interrégional de Garantie Mutuelle « FIGAM ».

2000 : Constitution d'UNICECAM, Union Interrégionale des CECAM, agréée par la CSBF.

Un accord de financement entre l'Etat, l'union Européenne et l'AFD est signé en faveur du réseau. Un mandat de gestion est confié à l'opérateur ICAR qui est une association régie par la loi française, loi 1901, et créée entre FERT (Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre) et Crédit Agricole du Nord Est.

2001 : Mise en œuvre du plan stratégique de développement du réseau CECAM sur 4 ans c'est-à-dire 2001 au 2004 et de son institutionnalisation.

Le processus d'institutionnalisation du réseau CECAM est un axe majeur du programme de développement. Ce plan a pour objectif de mener le réseau CECAM vers une autonomie complète à l'horizon 2004 sur les plans financier, organisationnel et juridique.

2002 : Assemblées constitutives portant la nomination de la CECAM Menabe en URCECAM Menabe et de la CECAM Marovatana en URCECAM Analamanga et création prévue d'un Etablissement Financier Central INTERCECAM société Anonyme.

Le réseau Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel de Madagascar, connue par l'abréviation CECAM est la première institution financière malgache active en milieu rural et agréée par CSBF, répartie dans 9 régions à Madagascar dont Vakinankaratra, Itasy, Bongolava, Amoron'Imania, Alaotra mangoro, Ivon'Imerina, Sofia, Menabe et Analamanga. L'URCECAM Analamanga est constituée le 18 Décembre 2002, et est toujours en relation avec l'URCECAM Ivon'imerina. Elle regroupe vingt sept (27) caisses aux alentours de la région d'Analamanga. Celle-ci a à la fois deux caisses urbaines et une entité CECAM comprenant cinq (5) zones de couvertures géographique.

La caisse urbaine est créée le 27 juillet 2002, elle est dénommée CECAM Lovasoa. En mois d'octobre 2002, la première décision d'octroi de crédit Location Vente mutualiste (LVM) est prise. Les 15 Mars 2003, première Assemblée Générale et octroi d'un nouveau crédit.

1.4 Raison d'être de l'institution

L'URCECAM a pour raison de fournir un service financier de proximité adapté aux besoins du monde rural exclu du système financier classique, autogéré et pérenne et plus particulièrement au développement de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, de l'artisanat et des services qui leurs sont liés.

Comme toute Institution financière l'URCECAM a sa propre mission et ses objectifs que nous détaillerons successivement ci-dessous.

1.4.1 Mission

La CECAM a pour mission de faciliter l'octroi de crédit au membre et de collecter le dépôt en vue, de développer l'exploitation de l'activité primaire et d'accélérer le développement du monde rural.

1.4.2 Objectifs

❖ Les objectifs globaux :

CECAM ont des principaux objectifs comme suit :

- Mettre en place une institution financière de proximité avec un système approprié et intégré.
- Donner une aide aux paysans pour leur encourager à investir dans son exploitation et de promouvoir le développement rural.
- Améliorer le niveau de vie de la population malgache
- Favoriser la solidarité et la coopération entre ses membres.

❖ Perspectives :

Dans le but de pérennité, d'autonomie et de développement, la consolidation du système passera par l'amélioration de la productivité et de la sécurité des opérations de crédit puis par la recherche de nouvelles ressources.

La mise en place d'une politique de collecte et de gestion de l'épargne rurale ou émanant de grands comptes pourrait être une réponse à cette nécessité.

❖ Projet politique du réseau CECAM

- Continuer à fournir des services adaptés aux besoins des agriculteurs et des ruraux
- Devenir un groupe financier uni et décentralisé, professionnel et autonome financièrement.

1.5 Activités :

Les principales activités de la CECAM sont l'octroi de crédits aux membres pour son exploitation et la collecte d'épargne sous forme de dépôts.

Des différentes ressources apportées par les membres qui contribuent à la constitution des fonds propres de la caisse pour pouvoir réaliser ses activités :

- Droits d'adhésion versée par tous les membres à leur adhésion. Le droit d'adhésion n'est pas récupérable mais reste acquis à la CECAM. Il donne droit à la qualité d'adhérent et à l'usage des services de dépôts. Leur montant est fixé à Ar 2 000 pour les personnes physiques, et à Ar 30 000 pour les personnes morales selon les statuts de l'URCECAM et leur règlement interne.

- Des parts sociales versées par les adhérents pour devenir membres et pour pouvoir bénéficier des services de crédit (20.000 Ar)

Parts sociales fixes, payables par tous les membres : elles ouvrent droit au crédit

Parts sociales variables, payables par les bénéficiaires de crédit, suivant le type de crédit demandé, proportionnelles au montant du crédit.

Les parts sociales restent la propriété des membres qui les ont apportées. Un membre démissionnaire peut récupérer sa part après un délai fixé par le Règlement Intérieur.

1.5.1 Les crédits :

La CECAM offre des divers crédits pour pouvoir d'accroître le capital investi par les sociétaires pour son exploitation. Onze (11) formes de crédit sont disponibles auprès de la CECAM pour l'amélioration et l'extension de la production agricole.

Suivant ses possibilités financières, la CECAM peut offrir des crédits à ses membres. Les types de crédits possibles sont définis comme :

- ✓ Crédit social (SOC)
- ✓ Crédit Productif (PRO)
- ✓ Grenier Commun Villageois (GCV)
- ✓ Commercial Individuel (COI)
- ✓ Crédit aux Personnes Morales (CPM)
- ✓ Location Vente Mutualiste (LVM)
- ✓ Fonds d'Immatriculation Foncière (FIF)
- ✓ Entretien Réparation véhicule (ERV)
- ✓ Bâtiment et Travaux Public (BTP)
- ✓ Crédit Culture Pérenne (CLP)
- ✓ Achat et Aménagement de Terrain Cultivable (ATC)
- ✓ Achat Terrain à Bâtir (ATB) et construction (CON)

Au sein de l'URCECAM Analamanga, les Caisses Urbaines c'est-à-dire la CECAM Lovasoa et celle d'Analamahitsy pourraient octroyer toutes types des crédits, de même pour toutes les CECAM dans la région d'Analamanga donnent les services aux sociétaires.

1.5.2 L'épargne (les dépôts) :

La CECAM a pour but de donner des services financiers de proximité à la population de son milieu, elle offre des caisses d'épargne pour ses membres. Son but sur la mise en place

de ce système de caisse est de prévoir l'autofinancement et de sécuriser l'argent des membres. La CECAM constitue trois formes d'épargnes pour satisfaire ses membres.

Les différents types d'épargnes :

- Les dépôts à terme : c'est un dépôt rémunéré, qui est intéressant pour tous types de patrimoines (le paysan à la grande entreprise, les institutions religieuses ou les collectivités locales).

Il permet de faire fructifier une réserve de trésorerie sur une période convenue (au minimum 3mois). Le taux de rémunération, attractif, est lié à la durée du dépôt et peut être négocié pour les montants élevés.

- Dépôts à vue : c'est un dépôt non rémunéré. Cette formule permet de garder en sécurité une réserve d'argent tout en donnant la possibilité d'en disposer à tout moment.

Le montant déposé est libre et il appartient au déposant de choisir le moment de ses retraits suivant ses besoins (avec un préavis de 8 jours à partir de 40000Ar dans les CECAM villageois).

- Plan d'épargne : c'est un dépôt rémunéré au taux intéressant auquel s'ajoute une prime qui récompense des versements réguliers et exhaustifs. Grâce à une épargne constituée au fil des mois pendant 1 à 3 ans, cette formule permet de réaliser un investissement important, car en plus du capital constitué pour autofinancer en partie un projet à moyen terme, elle ouvre l'accès à un crédit.

SECTION2 : ORGANISATION DE L'INSTITUTION

Sur le plan structurel et fonctionnel, l'URCECAM a une organisation adaptable à la réalisation de ses activités afin d'atteindre ses objectifs.

2.1 Organisation structurelle

Dans cette institution, elle existe deux assemblés différents dont l'assemblée de section et les assemblées Générales.

2.1.1 Assemblée de section

L'Assemblée de section est composée de tous les membres de l'URCECAM, personnes physiques ou morales, résidant sur le territoire de la CECAM, remplissant les conditions fixées aux adhérents, obligations des membres et la libération des parts sociales des présents statuts et qui ne sont pas frappés d'une mesure disciplinaire.

2.1.2 Les Assemblées Générales

Les assemblées générales sont composées de tous les Présidents de Comité de gestion des CECAM et de tous les Présidents de comité de surveillance, lesquels doivent être représentés à la réunion.

Aussi les délégués désignés parmi les comités de gestion et les comités de surveillance, à raison de (1) délégué par tranche de (100) membres, et dont (3/4) au moins issus du KMP et (1/4) au plus issus de KMM.

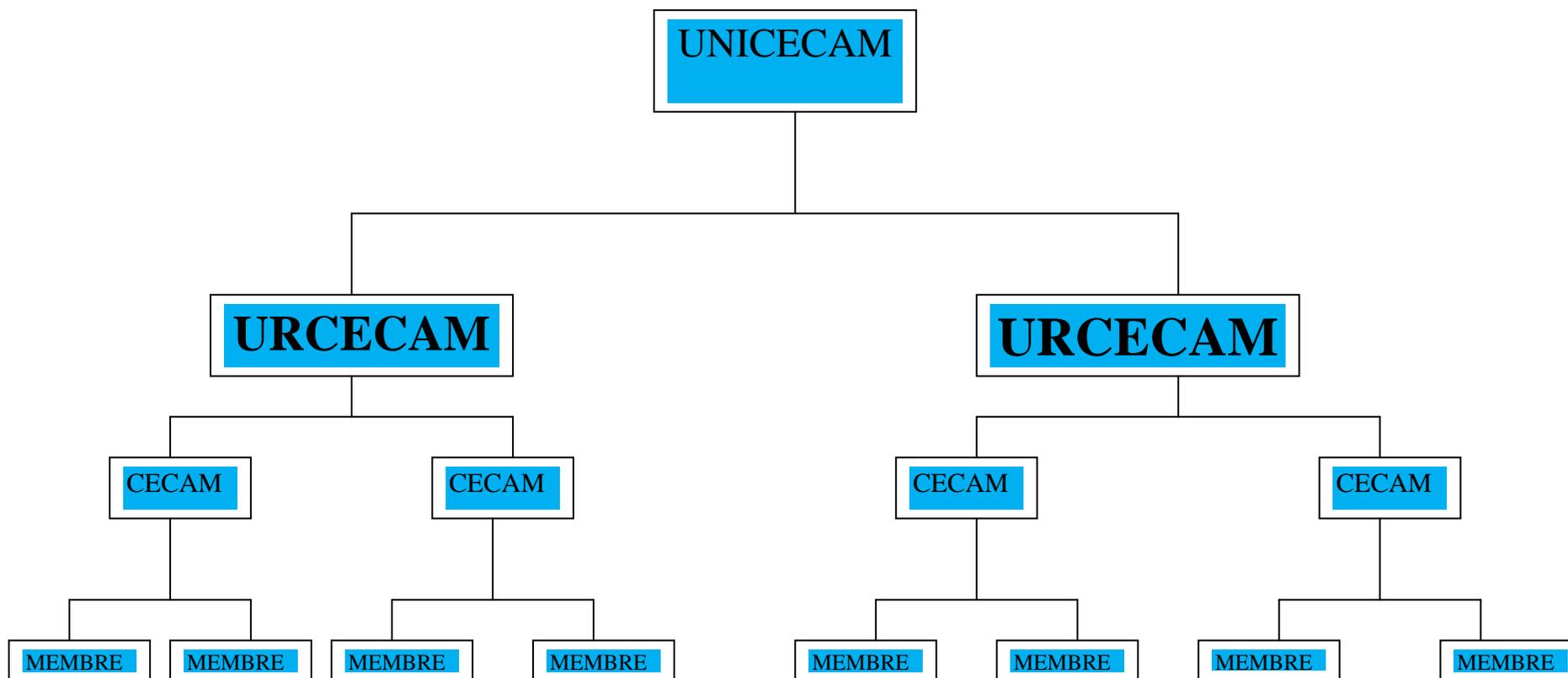
En outre, les représentants d'une CECAM doivent être au plus au nombre de 10.

2.2 Structure du réseau

Cette rubrique contient la présentation schématique de structure du réseau et la structure du réseau proprement dit qui sont présentées ci-dessous :

2.2.1 Schéma de structure du réseau

Figure I : Structure du réseau



Source : Données URCECAM Analamanga

2.2.2 Structure de réseau proprement dit :

➤ MEMBRE

Toute personne adulte (plus de 18 ans) ou toute personne de moins de 18 ans, si elle en fait la demande autorisée par ses parents, peut devenir membre de l'URCECAM ;

Le membre doit acquitter les frais d'entrée fixés par l'URCECAM (ex : 2000Ariary) lors de son adhésion, des frais sont payables uniquement à l'achat de la première part sociale.

Un membre doit avoir payé au moins une part sociale de 20000Ariary pour être considéré en règle avec l'URCECAM.

Un membre peut quitter, s'il satisfait à toutes ses obligations envers l'URCECAM notamment, avoir remboursé complètement ses emprunts et payé les intérêts.

➤ CECAM

Le plus souvent à la campagne, elle se constitue avec au minimum 50 membres et doit en réunir plus de 150 après quelques années. L'assemblée locale des membres élit deux comités (KMP et KMM) pour assurer la gestion et le contrôle de la caisse. Si la capacité de gestion de ces derniers est prouvée, une délégation de pouvoir leur est accordée.

Le fonctionnement au quotidien est assuré par deux professionnels ; d'une part le conseiller à la fois animateur, banquier et formateur vis-à-vis des sociétaires, d'autre part, le caissier responsable de la tenue de la caisse et des registres.

➤ URCECAM

C'est une mutuelle gérée par des élus paysans avec l'appui de techniciens salariés. Son bureau régional est l'interlocuteur privilégié des personnes morales. L'URCECAM supervise les activités en matière d'octroi de crédits, de collecte d'épargne, d'administration, de comptabilité, d'animation et de rentabilité financière.

Les délégués de chaque CECAM, en Assemblée générale, élisent deux organes :

- Conseil d'administration : garant du fonctionnement général de l'URCECAM, il décide de l'ouverture des caisses locales, prend les sanctions et définit les orientations de gestion à mettre en œuvre par la direction le CA décide de l'octroi des crédits qui dépassent les montants délégués aux caisses locales.

- Comité de contrôle : assure l'application des procédures et des décisions lors des AG de l'URCECAM, il assume la responsabilité de Commissaire aux comptes. Il supervise le service d'inspection et décide des sanctions contre les membres défaillants.

➤ **UNICECAM**

Elle a un rôle d'animation et de représentation du réseau. C'est un organe technique et financier qui reprendra les missions actuelles de FERT et d'ICAR- INTERCECAM.

Ces deux structures centrales, géreront l'équilibre emplois/ressources du réseau, la trésorerie et les fonds interrégionaux de garantie mutuelle (FIGAM) alimentés en grande majorité par les URCECAM.

Le FIGAM est un gage de solidarité financière au sein du réseau, pour mutualiser les grands risques dans le respect des règles prudentielles.

2.3 Organisation fonctionnelle de l'URCECAM

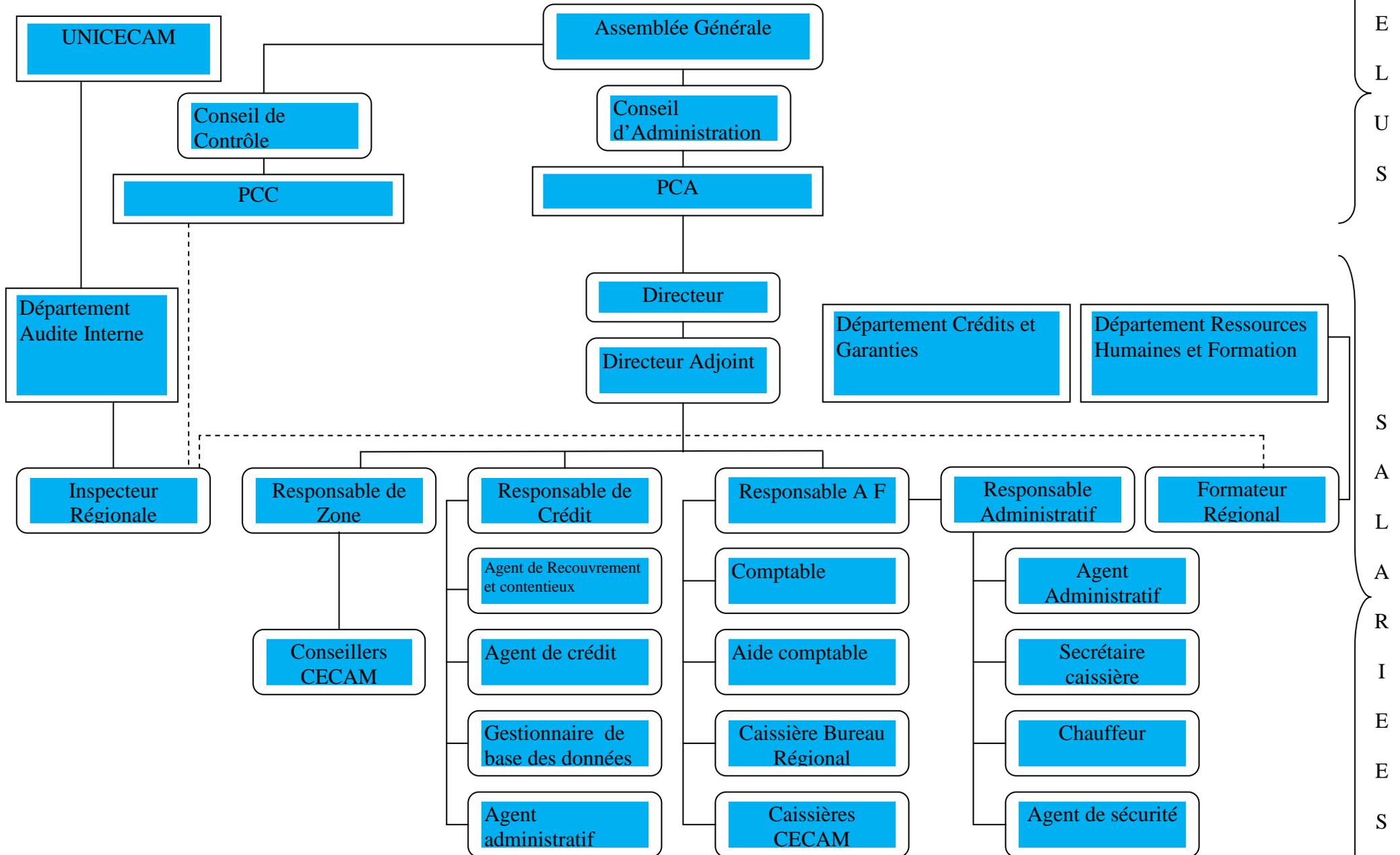
Le regroupement des tâches selon la hiérarchisation de pouvoir rend la pertinence de décision prise par la direction.

Voici l'organigramme relatif qui représente les différentes tâches accomplies par la direction.

2.3.1 Organigramme de l'URCECAM

L'organigramme de l'URCECAM Analamanga se présente comme suit :

Figure II : Organigramme de l'URCECAM Analamanga



Source : Données URCECAM Analamanga

2.3.2 Description des tâches

- **Directeur de l'URCECAM**

Il assure la bonne gestion et le développement de l'URCECAM dans le cadre de la politique générale et des objectifs définis par le CA.

Il est le responsable de l'élaboration du budget annuel à soumettre au CA et en contrôle régulièrement l'utilisation.

- **Inspecteur**

Il est chargé de contrôler tous les travaux des employés, surtout l'exploitation, en collaboration avec le Directeur de l'URCECAM et aidera le supérieur hiérarchique à prendre des décisions surtout stratégiques.

- **Responsable de crédit**

Il instruit directement les gros dossiers de crédit et supervisent ses collaborateurs (Agent de crédit, conseillers)

Il participe à la prise de décision d'octroi.

Il recherche et propose de nouveaux crédits ;

Il fait l'analyse des risques encourus c'est-à-dire les créances douteuses et provision à leur endosser et d'encadrer le gestionnaire extra comptable dans le suivi des crédits ;

Il participe également à la réunion des COP (Comité d'octroi de prêt) de l'URCECAM.

- **Responsable Zone**

- Assurer, former et animer l'ensemble des conseillers ;

- Prendre en charge le développement des CECAM auprès des sociétaires et des futurs sociétaires en vie de promouvoir l'ensemble des services financiers (animation, formation des élus aux principes mutualistes) ;

- Proposer en concertation avec l'UNICECAM de nouveaux produits de placement ;

- Et encadrer les collaborateurs directs placés sous sa responsabilité (conseiller).

- Suivi et contrôle des activités des conseillers et des caissières.

- **Responsable administratif**

Il est chargé de la gestion administrative et logistique de l'établissement, entre autres :

- l'administration du personnel de l'antenne régionale en assurant les contacts avec le responsable de l'URCECAM Analamanga

- la gestion de la logistique (moto, véhicule, bicyclette,...)

- la relation avec les tiers (fournisseurs, banques, ou autres)

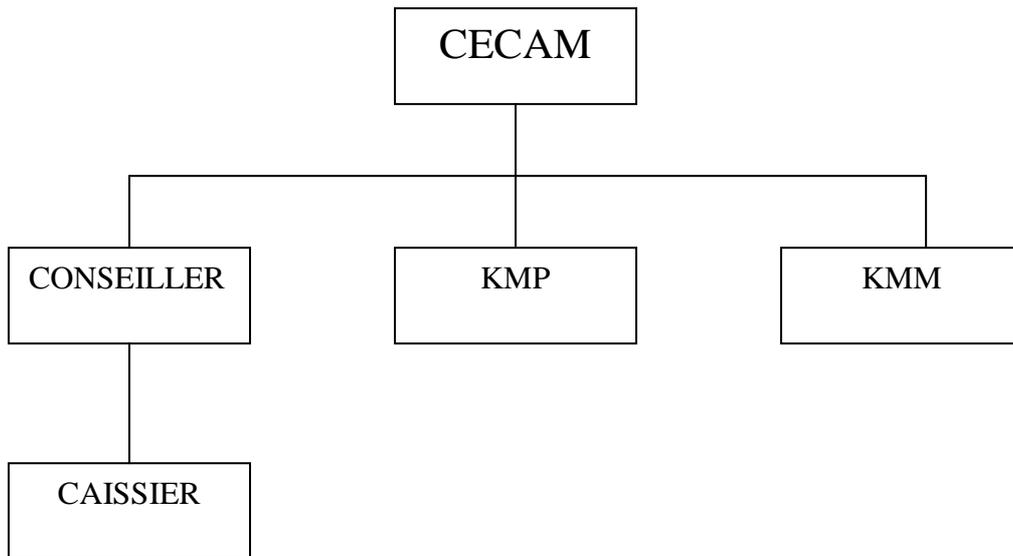
Il a sous la responsabilité d'une secrétaire, un gardien et d'un chauffeur.

• **Responsable financier**

- Il s'occupe en général de la comptabilité et de la finance ; et aussi les écritures comptables (locale et centralisation), le rapprochement fichier crédit extra comptable et comptabilité, et la préparation des états financiers

- Il encadre le caissier placé directement sous sa responsabilité qui est chargé de l'encaisse entre autres : le décaissement, l'encaissement, la tenue des registres et des dossiers y afférent.

Figure III: Organigramme de la CECAM



- Conseiller :

Il est à la fois animateur, banquier, et formateur vis-à-vis des sociétaires.

- Caissier :

Il assume la tenue de la caisse et des registres

Les élus de la CECAM sont :

- Comité de gestion ou KMP :

Le KMP souverain en matière de fonctionnement local et d'octroi de prêts, il contrôle les mouvements de fonds, assure la permanence de la CECAM et le recouvrement des créances. Aucun crédit ne peut accorder sans son aval.

- Comité de surveillance ou KMM :

Le KMM contrôle l'application des règles et des décisions du KMP, la gestion des crédits et propose éventuellement des sanctions contre les défaillants. Il décide de l'octroi de crédits aux membres du KMP et contrôle la valeur des biens financés et des garanties.

SECTION3 : L'ENVIRONNEMENT DE L'URCECAM

Tandis que l'environnement d'entreprise ou de société se définit comme l'ensemble des forces externes et internes qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise, ou encore des facteurs qui ont un impact sur la vie de l'entreprise.

Une entreprise est d'autant plus performante lorsqu'elle est en connaissance de son environnement et sait s'y adapter. Nous allons voir successivement ci-dessous l'environnement interne et externe de l'URCECAM.

3.1 Environnement interne

En matière de ressources, il en existe trois types : les ressources financières, les ressources humaines et les ressources matérielles.

3.1.1 Les ressources financières

Elles sont constituées principalement :

- de ressources apportées par les membres pour contribuer à la constitution des fonds propres de la caisse :

a) Droits d'adhésion versés par tous les membres à leur adhésion. Le droit d'adhésion n'est pas récupérable mais reste acquis à la CECAM. Il donne droit à la qualité d'adhérent et à l'usage des services de dépôts.

b) Des parts sociales versées par les adhérents pour devenir membres et pour pouvoir bénéficier des services de crédit :

- Parts sociales fixes, payables par tous les membres : elles ouvrent droit au crédit interne (sur fonds propres),

- Parts sociales variables, payables par les demandeurs de crédit externe (sur financement extérieur) suivant le type de crédit demandé, proportionnelles au montant du crédit.

Les parts sociales restent la propriété du membre qui les a apportées. Elles peuvent être récupérées par un membre démissionnaire après un délai fixé par le Règlement Intérieur.

- d'épargne volontaire sous forme de dépôts :

- * dépôts à terme rémunérés récupérables après un délai supérieur à 6 mois et déterminé par le membre déposant au moment du dépôt. Ces dépôts à terme sont rémunérés à un taux fixé par le comité de gestion, en accord avec le projet CECAM (actuellement 24 % à 48 % par an soit 2 % à 4 % par mois selon les caisses et les durées).

- * dépôts à vue, non rémunérés et récupérables à tout moment. La CECAM assure la sécurité de tous les dépôts.

Les dépôts peuvent être faits par des simples adhérents de la caisse, sans obligation de verser des parts sociales. Ces adhérents peuvent aussi être des personnes morales (associations locales, églises, collectivités,...)

3.1.2 Les ressources humaines

a) Les acteurs de l'URCECAM

☞ **La Direction :** Rattachée hiérarchiquement au Président de l'URCECAM et fonctionnellement à la Direction de l'UNICECAM

☞ **Le Département Administratif et Financier :** Poste rattaché hiérarchiquement au Directeur de l'URCECAM, il entretient des relations fonctionnelles avec les départements des crédits ou les chargés de crédit de l'URCECAM et avec les conseillers des CECAM.

A sous sa responsabilité les comptables, les aides comptables, les secrétaires caissières, et les caissières.

☞ **Le Département des Crédits :** Rattaché hiérarchiquement au Directeur de l'URCECAM, il existe des Chefs de produit crédit, des agents de crédit, des gestionnaires de crédit.

☞ **Le Département de contentieux :** Traite les dossiers des créances douteuses, litigieuses ou contentieuses.

☞ **Le Département du Réseau ou de zone :** Poste rattaché hiérarchiquement au Directeur de l'URCECAM ; il encadre les collaborateurs directement placés sous sa responsabilité ; il est en relation fonctionnelle avec les sociétaires, les élus CECAM, les Conseillers CECAM.

☞ **Le Département Inspection :** Poste rattaché fonctionnellement à la Direction de l'URCECAM et hiérarchiquement au chef de Département Audit interne et inspection de l'UNICECAM.

☞ **Le Département Animation et Formation :** Poste rattaché fonctionnellement au Directeur de l'URCECAM et hiérarchiquement au Département Formation de l'UNICECAM.

b) Les acteurs de la CECAM

☞ **Le Conseiller :** Rattaché hiérarchiquement au Responsable des réseaux ou en l'absence de ce poste, au Directeur de l'URCECAM ou au Responsable Régional des réseaux CECAM. Il est en relation fonctionnelle avec les élus.

☞ **Le Caissier :** Employé de l'URCECAM, rattaché hiérarchiquement au Responsable Administratif et Financier, il entretient une liaison fonctionnelle permanente avec le conseiller de sa caisse.

☞ **Les Sociétaires :** Ces sont les membres des CECAM ayant acquitté leurs Parts Sociales Fixes. Lors d'une assemblée de section, ils ont le droit de voter les élus du Comité Exécutif et du Comité de Contrôle (ou Comité de Surveillance).

☞ **Le KMP (Komity MPitantana) :** c'est le Comité Exécutif qui exerce les pouvoirs qui lui sont explicitement définis lors d'une assemblée de section. Son rôle principal est de gérer le fonctionnement général et d'octroyer les prêts au niveau de la caisse CECAM.

☞ **Le KMM (Komity Mpanara-Maso) :** En tant que Comité de surveillance, il veille au respect des dispositions des statuts et règlements ainsi qu'à l'exécution des résolutions des Assemblées Générales et du Conseil d'Administration de l'URCECAM.

3.1.3 Les ressources matérielles

- Immobilisations corporelles :

Les principales immobilisations concernent :

- Des matériels et mobiliers de bureau
- Des matériels informatiques suffisamment à chaque service

Des matériels de transport (13 MOTOS et 2 VOITURES et des Bicyclettes) sont à la disposition des personnels.

- Immobilisations affectées aux opérations de crédit bail :

Les immobilisations affectées aux opérations de crédit-bail se rapportent aux matériels acquis par l'URCECAM et remis aux bénéficiaires des crédits.

Les opérations de crédit bail sont comptabilisées pour la valeur brute des immobilisations mises en crédit bail diminuée de l'amortissement financier.

3.2 Environnement externe

Pour pouvoir assurer le développement et la croissance de cette institution, elle doit maîtriser l'environnement externe comme les concurrents, les partenaires, les clients, et tous ce qui concernent dans ce domaine d'activité en relation directe ou indirecte avec eux.

3.2.1 Les concurrents :

Il est très important d'analyser toutes institutions qui peuvent offrir les mêmes services sur le marché, elles sont toutes concurrentes de la CECAM.

On peut les classer en deux catégories.

-Les concurrents directs

-Les concurrents indirects

Les concurrents directs

Les concurrents directs de la CECAM sont les autres institutions de micro-finance mutualistes qui obéissent aux principes généraux du mutualisme :

-OTIV : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola

-TIAVO : Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola (Fianarantsoa)

-AECA : Association des caisses d'Epargne et de Crédits Autogérées

-ADEFI : Action pour le DEveloppement et le Financement des micro-entreprises

-Les banques primaires.

Les concurrents indirects

Les institutions de micro-finance non mutualistes sont celles qui ne répondent pas à ces principes, sont les concurrents indirects de la CECAM

3.2.2 Les partenaires :

La coordination de la politique général du Gouvernement malgache en matière de Micro-finance est dévolue au Ministère des Finances, de l'Economie et du Budget, engagé dans une réflexion sur l'appui à la professionnalisation des IFMs, la régulation de leur développement sur tout le territoire.

Pour assurer ses activités, la CECAM coopère avec des partenaires : financiers et technique. Les partenaires financiers sont : le FERT, le BIT (Bureau International du travail),

la BEI (Banque Européenne d'Investissement), l'Union Européenne (fonds FED), le GTZ (coopération allemande), la coopération française par l'AFD (Agence Française de Développement), la FAO (Food and Agriculture Organisation), le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), l'IDA (International Development Association), le FENU (Fonds des Nations Unies), Rabobank (banque Allemand), la BTM/BOA (Banque malgache, la BNI –CL par le biais de la Société Générale La Réunion).

Le partenaire technique est l'association Internationale de Crédit Agricole et Rural (ICAR) constituée de la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Nord-Est de la France et de l'Association FERT, la Banque Mondiale.

3.2.3 Les clients :

Selon le statut des IMF les clients sont considérés comme sociétaire ou membre de la société Ces membres peuvent être des personnes physiques ou morales.

Pour atteindre donc son objectif, la société doit cibler les gens en milieu rural et qui font des activités en relation avec les produits offerts par la société.

La société répartit ses adhérents en collège :

- Collège A : est constitué des adhérents personnes physiques, agriculteurs de profession c'est-à-dire consacrant l'essentiel de leur temps d'activité professionnelles à la culture ou élevage

- Collège B : est constitué des adhérentes personnes physiques ayant des activités relevant d'une catégorie professionnelle autre que celle des agricultures désignées B1, ainsi que des adhérentes personnes morales dont les activités ne dépassent pas la circonscription d'une CECAM local, désignés B2.

- Collège C : les adhérentes personnes morales dont la dimension géographique ou économique dépasse le cadre d'une CECAM local, relèvent du collège C et adhèrent directement au bureau Régional.

Chapitre 2 : ASPECT THEORIQUE

Dans ce chapitre, nous allons parler de la comptabilité des institutions financières, de l'organisation de la comptabilité des établissements de crédit et aussi de la Particularité du Plan Comptable d'Etablissement de Crédit.

SECTION1 : LA COMPTABILITE DES INSTITUTIONS FINANCIERES

Cette section comprend l'objet de la comptabilité bancaire et les principes retenus en matière d'information financière qui sont présentées ci-dessous :

1.1 Objet de la comptabilité bancaire

Les activités bancaires consistent essentiellement en la collecte de dépôts du public en vue de distribution de crédits et/ou de placements financiers. Ces activités sont exposées à plusieurs risques aussi bien opérationnels que financiers. La comptabilité bancaire doit permettre aux utilisateurs des états financiers de mieux appréhender les opérations spécifiques d'une banque ou d'une institution financière assimilée, et en particulier sa solvabilité, sa liquidité et le degré de risques relatifs aux différentes natures de ses activités.

1.2 Les principes retenus en matière d'information financière

Ces principes comprennent le principe de base et les principes spécifiques.

1.2.1 Principe de base

Les opérations et les transactions effectuées par les établissements de crédit ne sont pas soumises à des règles spécifiques ou méthodes, autres que celles prévues par le Plan Comptable Général, sauf dispositions particulières consignées dans la présente.

Elles sont retenues pour la préparation et la présentation des états financiers des établissements de crédit, les dispositions fixées par le Plan Comptable Général, notamment :

- les conventions comptables de base,
- les principes comptables généraux,
- les méthodes d'évaluation et de comptabilisation,
- les définitions et les éléments constitutifs des actifs, passifs, capitaux propres, charges et produits,
- la composition et les règles de présentation des états financiers,
- l'organisation de la comptabilité.

1.2.2 Principes spécifiques

En plus des dispositions à caractère général, les établissements de crédit doivent respecter les normes comptables internationales particulières concernant :

- la présentation de l'information financière relative à leurs activités ;
- les définitions, les méthodes d'évaluation et de comptabilisation des instruments financiers.

Le cadre comptable des établissements de crédit ainsi que le contenu des états financiers sont adaptés à leur cycle d'exploitation qui est l'intermédiation financière.

SECTION 2 : ORGANISATION DE COMPTABILITE DES ETABLISSEMENT DE CREDIT

Cette section comporte les différentes rubriques que nous allons voir les détails ci-dessous :

2.1 Organisation et contrôle

Dans le respect du principe de prudence, la comptabilité doit satisfaire aux obligations de régularité, de sincérité et de transparence inhérentes à la tenue, au contrôle, à la présentation et à la communication des informations qu'elle traite.

La comptabilité et les états financiers sont tenus en monnaie nationale. La monnaie utilisée doit être mentionnée sur tous les états financiers.

L'établissement de crédit détermine sous sa responsabilité les procédures nécessaires à la mise en place d'une organisation comptable permettant un contrôle à la fois interne et externe. Une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable est établie si nécessaire en vue de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement de l'information comptable.

Les actifs et les passifs des établissements de crédit soumis au présent Plan Comptable doivent faire l'objet au moins une fois par an d'inventaires en nature, en quantité et en valeur, sur la base de contrôles physiques et de recensements de pièces justificatives.

Ces inventaires doivent être organisés par les responsables de l'établissement de crédit en vue d'élaborer des états financiers qui reflètent une situation réelle des actifs et passifs.

2.2 Intangibilité des enregistrements

Les écritures comptables sont passées selon le système dit « en partie double ».

Tout enregistrement comptable précise l'origine, le contenu et l'imputation de chaque donnée, ainsi que la référence de la pièce justificative qui l'appuie.

Toutes les écritures comptables doivent être appuyées par une pièce justificative. Les pièces justificatives doivent être référencées de manière à pouvoir être retrouvées facilement et reliées à chacune des écritures comptables.

Une procédure de clôture destinée à figer la chronologie et à garantir l'intangibilité des enregistrements doit être mise en œuvre.

2.3 Livres comptables

Tout établissement de crédit tient un livre journal, un grand livre et un livre d'inventaire, sous réserve des dispositions spécifiques concernant les institutions de micro-finance :

- le livre journal enregistre les mouvements affectant les actifs, passifs, capitaux propres, hors bilan, charges et produits de l'établissement de crédit par récapitulation au moins mensuelle des totaux des opérations comptabilisées ;

- les écritures du livre journal sont portées sur le grand livre ventilé selon le plan de compte de l'établissement de crédit ;

- le livre d'inventaire reprend les états financiers de chaque exercice.

Le livre journal et le grand livre sont détaillés en autant de journaux auxiliaires et de livres auxiliaires que les besoins de l'établissement de crédit l'exigent.

Les livres comptables sont établis sans blanc ni altération d'aucune sorte. Les entités qui déposent leurs états financiers pour publication au registre du commerce ne sont pas tenues à l'établissement d'un livre d'inventaire.

2.4 Justification et conservation des documents comptables

Les pièces justificatives sont datées et établies sur papier ou sur un support assurant la fiabilité, la conservation et la restitution éventuelle sur papier de leur contenu.

Les opérations de même nature, réalisées en un même lieu et au cours d'une même journée, peuvent être récapitulées sur une pièce justificative unique.

Les livres comptables ou les documents qui en tiennent lieu ainsi que les pièces justificatives sont conservés selon les durées définies par la législation nationale.

SECTION 3 : PARTICULARITE DU PLAN COMPTABLE D'ETABLISSEMENT DE CREDIT

Le PCEC est un plan comptable spécialisé pour l'établissement de crédit.

3.1 Particularité sur la présentation du bilan de l'institution financière et assimilée

Le bilan est un tableau qui exprime la situation financière de l'entité à une date donnée (au début de l'exercice et en fin de l'exercice).

3.1.1 Les actifs du bilan

Les actifs représentent les ressources (bien et créances) contrôlés par l'entité du fait d'événement passé et dont elle attend l'avantage économique futur.

La partie gauche du tableau présente les actifs de l'entité qui sont placés en actif courant et actif non courant. D'une part, l'actif courant comporte les éléments que l'entité s'attend à pouvoir réaliser, et d'autre part, l'actif non courant comprend les éléments qui sont utilisés d'une manière continue et durable pour les besoins des activités de l'entité tel que immobilisation corporelle ou incorporelle.

Les éléments de l'actif sont classés par ordre de liquidité décroissante c'est-à-dire commencé par les éléments moins liquide aux éléments plus liquide.

3.1.2 Les capitaux propres et passifs du bilan

Les capitaux propres ou fonds propres correspondent à l'excédent des actifs de l'entité sur ces passifs courants et non courants.

Les passifs sont constitués des obligations actuelles de l'entité résultant des événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressource. Ils peuvent être divisés en deux : le passif courant et le passif non courant.

Les éléments des passifs sont classés par ordre d'exigibilité décroissante c'est-à-dire convient des éléments le plus exigible aux éléments le moins exigible.

3.2 Spécificité du PCEC

Le Plan Comptable d'Établissement de crédit ont des spécificités sur le principe du plan de compte, champs d'application et le plan de compte proprement dit.

3.2.1 Principe du plan de compte

Chaque établissement de crédit établit au moins un plan de comptes qui doit être adapté à sa structure, son activité, et ses besoins en information de gestion. Le compte est la plus petite unité retenue pour le classement et l'enregistrement des mouvements comptables.

Les comptes sont regroupés en catégories homogènes appelées classes. Il existe deux catégories de classe de comptes :

- des classes de comptes de situation ;
- des classes de comptes de gestion.

Chaque classe est subdivisée en comptes qui sont identifiés par des numéros à trois chiffres ou plus, dans le cadre d'une codification décimale.

En complément du plan de comptes par nature imposé par le présent Plan Comptable, il est souhaitable que l'établissement de crédit utilise un plan de comptes analytique lui permettant de connaître ses charges par fonction et par activité.

3.2.2 Champ d'application

Les dispositions du présent plan comptable s'appliquent aux « banques et institutions financières assimilées », terminologie retenue par les normes comptables internationales, il constitue aussi un dispositif commun à toutes les catégories d'établissements de crédit.

Des modalités techniques d'application selon la catégorie, notamment les institutions de micro-finance, peuvent être prises.

3.2.3 Plan de compte pour les établissements des crédits

Le Plan Comptable des Établissements de Crédit (PCEC) procède à ces adaptations en reprenant les principes généraux et la structure du plan des comptes définis en 1993. Lorsqu'il n'en est pas disposé autrement, les dispositions du Plan Comptable Général sont applicables.

Les comptes des établissements de crédit sont regroupés en 8 classes dont :

Les cinq (5) sont pour les comptes de situation, à savoir :

- classe 1 : comptes d'opérations de trésorerie ;
- classe 2 : comptes d'opérations avec la clientèle ;

- classe 3 : autres comptes financiers ;
- classe 4 : comptes de valeurs immobilisées ;
- classe 5 : comptes de capitaux permanents ;

Les deux (2) sont pour les comptes d'exploitation, à savoir :

- classe 6 : comptes de charges ;
- classe 7 : comptes de produits ;

Et une classe pour les comptes d'engagements :

- classe 9 : comptes de hors bilan.

Il revient aux établissements de crédit assujettis à la loi bancaire d'organiser leur système de traitement de l'information et de mettre en œuvre les procédures appropriées pour produire les états réglementaires et servir les différentes rubriques de ces états conformément aux prescriptions du présent plan comptable.

Quelle que soit l'architecture retenue pour le système comptable, les établissements assujettis doivent disposer de procédures formalisées permettant de raccorder les états réglementaires avec la comptabilité interne, de justifier du solde de chaque rubrique, d'identifier clairement la nature et l'origine de chaque écriture comprise dans ce solde et de remonter aux opérations et dossiers d'origine.

La production d'informations homogènes et fiables par les établissements de crédit est un élément essentiel pour la sécurité du système bancaire. Définissant des règles communes et adaptées à la profession, le PCEC constitue le cadre de référence pour l'organisation comptable des établissements de crédit et les relations avec les autorités de tutelle, les commissaires aux comptes et les autres établissements.

Cette première partie présente la généralité de l'URCECAM Analamanga, tel que ses activités, ses objectifs, ses organisations, tous ce qui concerne leur domaine de ses activités, et aussi de rappeler la notion théorique sur la comptabilité de l'institution financière. Elle est indispensable à la réalisation d'une suite de notre étude pour pouvoir décortiquer les cas réels par rapport à cette théorie, et à cette règle, ainsi que facilite la compréhension de toutes les informations indiquées dans le contenu de notre analyse qui effectuera dans la deuxième partie. Elle découvrira tous les détails sur l'organisation comptable existante et les problèmes rencontrés.

DEUXIEME PARTIE

ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

L'organisation comptable constitue à la fois l'élément de base garant d'un « bon fonctionnement des activités » d'une firme. L'introduction à l'analyse de cas existante constitue le cœur de cette partie dans la mesure où elle permet de présenter les différents obstacles au moment de la réalisation de ses objectifs. Pour mener bien notre étude, nous allons simultanément dans cette partie, analyser l'organisation comptable existante au sein de l'URCECAM Analamanga, et après, nous traiterons l'analyse des forces et des faiblesses de cette institution.

Chapitre1 : ANALYSE DE L'ORGANISATION COMPTABLE DU RESEAU

Ce chapitre comporte trois sections qui envisagent la place de la comptabilité au sein de l'URCECAM, ensuite les opérations comptables effectuées au niveau de la caisse, et enfin, les opérations comptables effectuées au niveau du service financier.

SECTION1 : PLACE DE LA COMPTABILITE AU SEIN DE L'URCECAM

La comptabilité est un instrument de base du fonctionnement d'une entreprise, de ce fait, l'URCECAM Analamanga met en place le service financier qui s'engage la comptabilité pour pouvoir assurer leur développement et leur croissance.

1.1 Organisation fonctionnelle du service financier

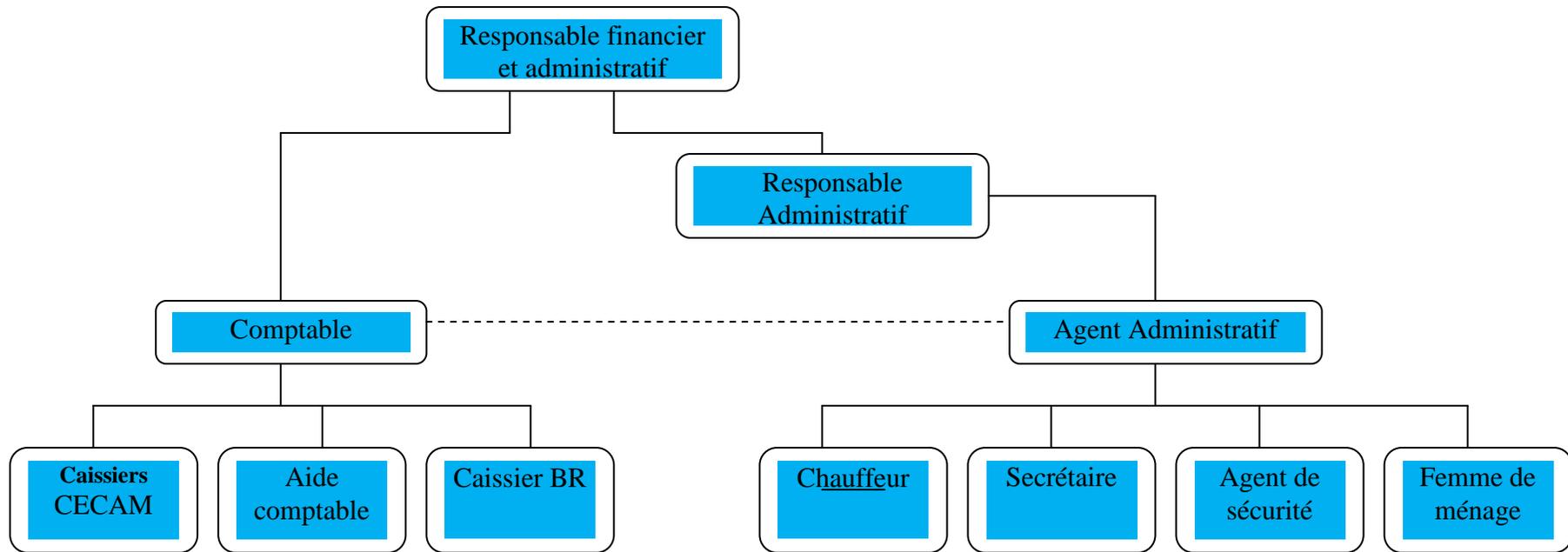
Cette rubrique comprend l'organigramme, la description des tâches et la relation interpersonnelle dans le service Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga.

1.1.1 Organigramme

Un organigramme : c'est la représentation graphique d'une structure d'un Organisme ou Etablissement avec ces divers éléments et leurs relations.

L'organisation constitue à la fois l'élément de base qui assure le bon fonctionnement d'une firme et qui permet de définir, et/ou répartir les tâches, d'établir le niveau d'autorité et de responsabilité de chacun, de structurer en différentes unités et confier à chacune un sous objectif.

Figure IV: Organigramme du service financier



— Ligne continue : Relation hiérarchique

- - - Ligne discontinue : Relation fonctionnelle

1.1.2 Description des tâches

Chaque poste a sa responsabilité bien définie par le statut de l'URCECAM pour pouvoir atteindre les objectifs spécifiques fixé par le chef hiérarchique au niveau de ce service afin d'accéder aux objectifs globaux.

▪ Responsable administratif et financier

En générale, il est chargé de toutes les tâches concernant la comptabilité et finance comme les traitements des opérations comptables (locale et centralisation), afin d'établir des états financiers, ainsi il encadre les caissiers, placé directement sous sa responsabilité, qui sont chargés de l'établissement des opérations au niveau des caisses locales.

Et en plus, il est engagé aussi de la gestion administrative et logistique de l'établissement, entre autre, assure la relation avec les tiers (fournisseurs, banques, ou autres), la gestion de la logistique (moto, véhicule, bicyclette,...), surtout du côté financier il élabore le budget pour toutes les dépenses engagées par l'administration.

▪ Responsable administratif

Il est chargé de l'occupation de la gestion administrative proprement dite et logistique de l'établissement, entre autre, assure l'administration du personnel de l'antenne régionale (recrutement, embauche, affectation,...) en collaboration avec le responsable de l'URCECAM Analamanga.

▪ Agent administratif

L'agent administratif doit accepter l'ordre reçu du le Responsable administratif, il assure l'exécution de la tâche administrative.

▪ Secrétaire

Le secrétaire, qui est chargé de prendre de note toutes les informations recueillies lors de la réunion, et tous les renseignements nécessaires concernant les activités de l'URCECAM. En outre, il est le responsable de l'accueil.

▪ Comptable

Le comptable s'engage au traitement des opérations journalières des CECAM et du bureau régional c'est-à-dire la réception, la vérification, et l'enregistrement des toutes pièces des CECAM, en plus, assure tous les travaux comptables effectués sur machine à l'aide d'un Logiciel Maestria (Ecriture, Balance, Rapprochement,...), pour l'objet de préparer les états financiers.

▪ **Aide Comptable**

Il est chargé de saisir les opérations des CECAM, c'est-à-dire, celui-ci établit la comptabilisation des opérations sur la base des reçus, et aussi, aider le comptable à l'accomplissement du traitement des opérations journalières.

▪ **Caissier**

Le caissier occupe les opérations effectuées au niveau de la caisse surtout le mouvement des flux monétaires (entrée et sortie d'argent), et aussi de participer à l'établissement des documents comptables de base comme reçus, journal, fiches individuelles, registres.

1.1.3 Relation interpersonnelle

L'organigramme dessiné ci-dessus peut montrer toutes les relations existantes entre les personnels titulaires de chaque poste dans le service Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga.

Grâce à la hiérarchisation des tâches, il existe deux types de relation distincte, d'une part, la relation hiérarchique indiquée par des lignes continues, et d'autre part, la relation fonctionnelle présentée par des lignes discontinues.

- La relation hiérarchique : c'est une relation directe entre le poste subalterne et le poste immédiatement supérieur, c'est-à-dire le responsable administratif et financier qui est un chef supérieur immédiat dans ce service donne des ordres à leurs subordonnées pour exécuter un travail, à ce moment là, les subordonnées acceptent d'effectuer le travail qu'il le confie.

- La relation fonctionnelle : c'est une relation entre les différents postes dans les services distincts c'est-à-dire les personnels se communiquent fonctionnellement entre eux pour avoir plus d'informations concernant les tâches à effectuer. Au niveau du service administratif et financier de l'URCECAM Analamanga, le comptable et le responsable administratif sont reliés fonctionnellement à l'accomplissement du traitement d'une tâche collective, par exemple, élaboration du budget de personnel.

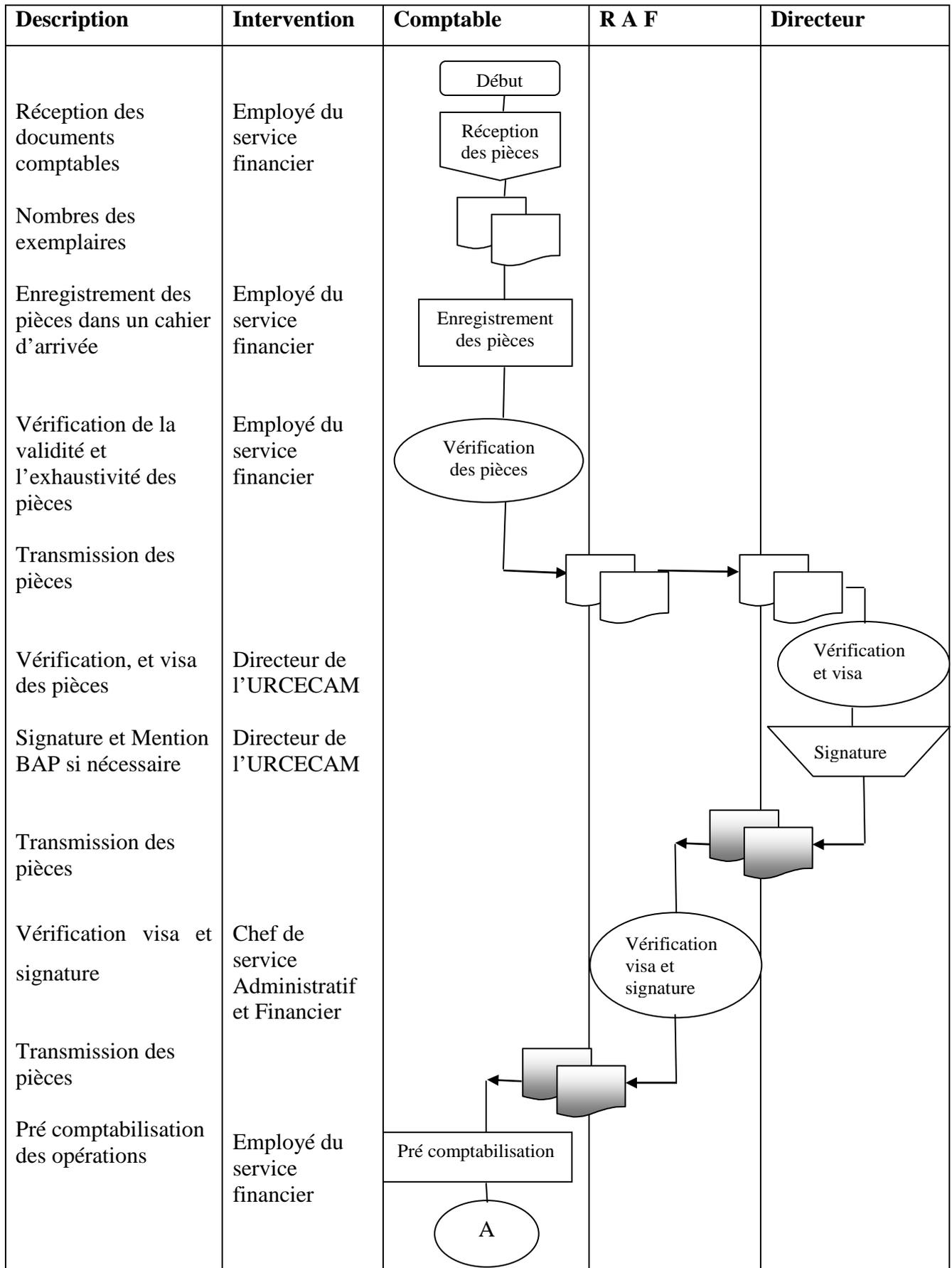
1.2 Circulation des documents comptables

Cette rubrique présente le diagramme de circuit de document et la transmission des informations.

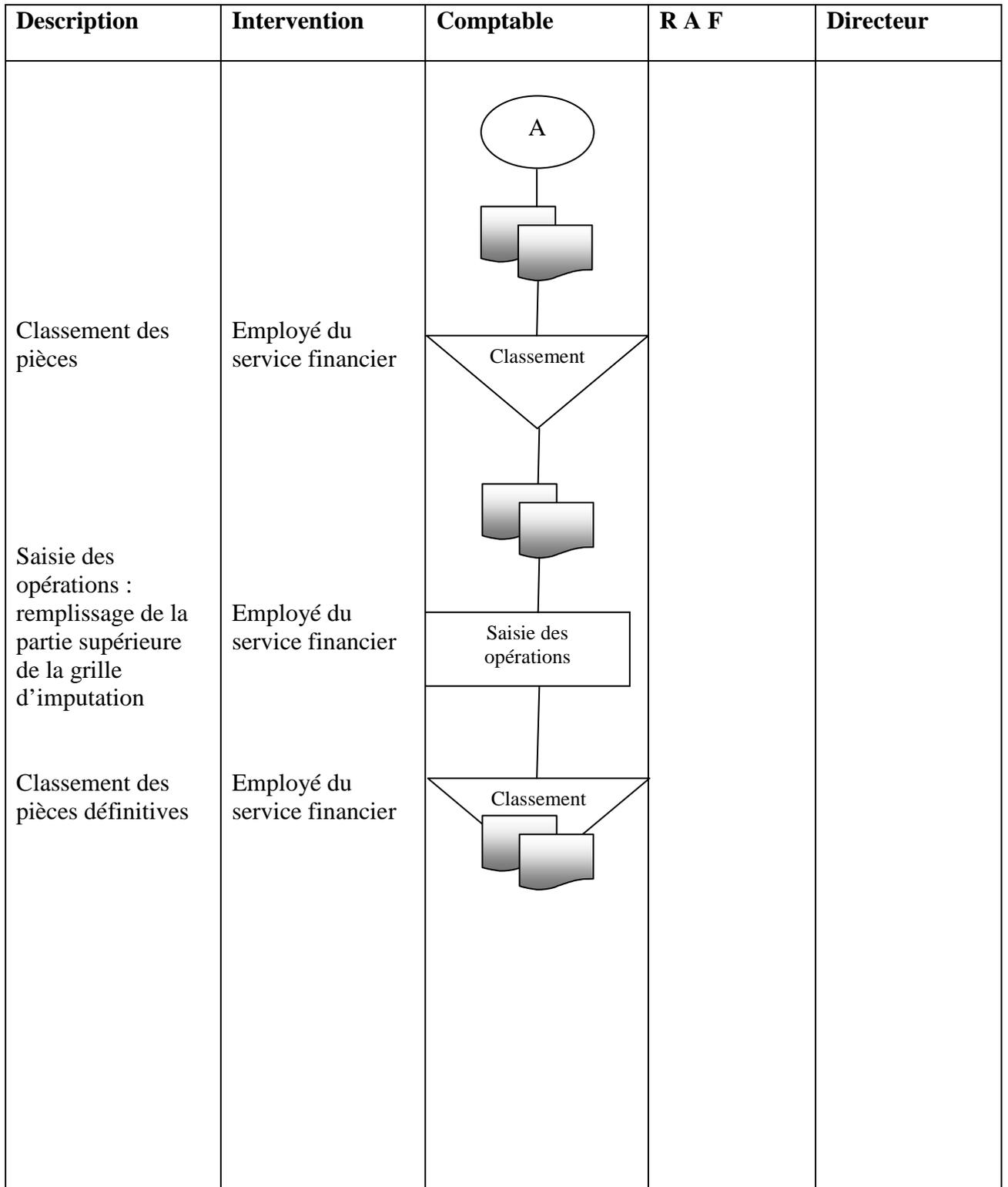
1.2.1 Diagramme de circuit de document

Le diagramme de circuit de document présente schématiquement les traitements des opérations journalières au niveau du bureau régional de l'URCECAM Analamanga.

❖ Diagramme de circuit de document des opérations du bureau régional



❖ **Diagramme de circuit de document des opérations du bureau régional (suite)**



❖ **Circuit de document des opérations de la CECAM**

Cette partie présente brièvement le détail de la circulation du traitement des opérations des CECAM.

(Diagramme, Voir : ANNEXE I)

1.2.2 Transmission des informations

Pour éviter la transformation et l'incomplètement des informations (document, pièces,...) passées par les postes intermédiaires différents, toutes les informations transmises concernant les opérations comptables et/ou documents comptables nécessaires doivent être effectuées par écrit avec la déposition de signatures conjointes dans un cahier de transmission. Par ailleurs, les conseils et les ordres donnés par le chef hiérarchique immédiat au subordonné pour raison d'exécution de travail peuvent être effectués verbalement sans tenir compte d'une disposition écrite.

SECTION 2 : OPERATIONS COMPTABLES EFFECTUEES AU NIVEAU DE LA CAISSE

Au moment de la réalisation de ses activités, la CECAM locale doit établir tous les documents comptables nécessaires pour pouvoir effectuer les traitements comptables et de préparer les états financiers afin d'assurer le bon fonctionnement de l'activité de l'URCECAM.

2.1 Elaboration des documents comptables

Ces documents sont les suivants :

2.1.1 Etablissement des reçus

Les reçus constituent les pièces initiatrices dans la justification des opérations comptables de la CECAM. Celle-ci utilise deux types de reçus, ces sont les suivants :

- ***Les Reçus Encaissements*** : des reçus qui autorisent les Entrées
- ***Les Reçus Décaissements*** : des reçus qui autorisent les Sorties

Pour l'encaissement, le caissier établit un reçu « Rosia fidiram-bola » après avoir reçu et bien compté une certaine somme de versement d'un sociétaire, en outre pour le décaissement, il établit un reçu « Rosia famoaham-bola » lorsque le membre fait un retrait d'argent.

On établit un reçu pour chaque opération d'encaissement ou de décaissement. Chaque reçu doit être effectué en 3 exemplaires mentionnant le montant d'argent, la date d'opération, le motif avec l'identification du membre propriétaire, et est signé par le caissier responsable et le sociétaire.

Concernant les trois (3) exemplaires :

- Le premier original est à adosser au feuillet du journal renfermant l'enregistrement de l'opération concernée qui va être transmis au Bureau Régional de l'URCECAM.
- Le second original est destiné au sociétaire.
- La souche reste attachée au carnet et sert de pièce comptable archivée au niveau de chaque CECAM.
- Si une erreur intervient lors de l'établissement d'un reçu, celui-ci doit être barré en diagonale et porter la mention « ANNULE » avec le visa du Conseiller.

2.1.2 Remplissage des fiches individuelles sociétaires

Avec les reçus, les fiches sociétaires beige et bleue attestent avec leurs signatures conjointes (Caissier et sociétaire) un mouvement d'espèces entre la caisse CECAM et le sociétaire.

La fiche beige et bleu doit être datée immédiatement pour chaque opération effectuée en présence de la sociétaire afin de reconstituer à tout moment la piste d'audit qui relie les fiches individuelles sociétaires, reçu, journal et registres.

2.1.3 Etablissement du journal de caisse

Le journal, c'est le document comptable principal de la CECAM, il est établi en 2 exemplaires grâce à l'utilisation de papiers carbonés. L'original de ce journal accompagné par des originaux des reçus doit être transmis au Service Administratif et Financier du Bureau Régional, de manière régulière, par jour. On enregistre les opérations effectuées au jour le jour et dans l'ordre chronologique.

Le journal de caisse est présenté sous forme d'un journal grand-livre comprenant 50 pages pré numérotées. Chaque feuillet comporte, une entête pour l'identification et la codification de la CECAM, une ligne pour le report de solde de la page précédente ou du jour d'ouverture précédent, 19 colonnes de rubriques, des lignes pour l'enregistrement des opérations, une partie pour l'arrêté de caisse et un emplacement pour les signatures.

La partie «Fijanonan'ny toe-bola » doit être remplie à la fermeture de la caisse. Elle consiste à résumer la situation des mouvements d'argent de la journée : le solde d'ouverture, le total des entrées, le total des sorties et le solde de fermeture.

Le comptage à l'unité des espèces en caisse, lors de la clôture de la journée, se fait dans la zone intitulée « Fitsinjaran'ny vola ». Le montant des espèces en caisse doit être transcrit en toutes lettres dans la zone intitulée « Fijanonan'ny toe-bola an-tsoratra ».

La première ligne des totaux « Fitambaran'ny (+) na ny (F) » est utilisée pour totaliser les montants positifs portés dans chaque colonne ou les montants des PSF et PSV pour la colonne des parts sociales.

La deuxième ligne « Fitambaran'ny (-) na ny (V) » pour totaliser les montants négatifs dans chaque colonne.

Remarques

- Même s'il n'y a pas de mouvement lors d'une journée d'ouverture, il faut toujours ouvrir le journal. En reportant le solde antérieur et en faisant l'arrêté journalier (billetage, signatures).

- Les feuillets doivent être utilisés dans l'ordre numérique. Si quelque soit la raison, un feuillet était annulé, celui-ci doit être toujours transmis à l'URCECAM, barré en diagonale avec la mention « ANNULE » et signé par le Caissier, le Conseiller et le membre de KMP de permanence.

- Le journal ne doit pas comporter de surcharge, ni de gommage, ni d'autre erreur.

2.1.4 Remplissage des registres

Chaque opération doit être comptabilisée selon le motif dans un registre correspondant.

- Le registre des DAV (Bokin'ny Petra-Bola Fikirakira)

C'est le document d'enregistrement des opérations de versement ou de retrait des DAV ou toute autre opération considérée comme DAV (les DAT non restituées à l'échéance, les provisions pour autofinancement LVM ou pour PSV constituées par un membre...).

- Le registre des DAT (Bokin'ny Petra-Bola Voafetra)

C'est le document d'enregistrement des opérations de versement ou de restitution des DAT.

- Le registre des PE (Bokin'ny Petra-Bola Mitohy)

Ce document sert de support d'enregistrements des versements ou des restitutions des PE.

- Les registres des crédits

Ce sont les documents d'enregistrement de toutes les opérations de déblocage et de remboursement de crédit. Il faut ouvrir un registre pour chaque type de crédit.

- Les registres des intérêts reçus

Ces registres servent à enregistrer les intérêts normaux perçus sur les crédits.

- **Le registre des intérêts de retard**

Ce registre sert à enregistrer les intérêts de retard sur les remboursements de crédits.

- **Le Registre des intérêts versés**

Ce document sert pour la comptabilisation des intérêts versés sur les DAT et les PE.

- **Le Registre des produits divers**

Ce document sert à enregistrer toutes les opérations de recettes diverses (dons, subventions, ventes des habillements...)

- **Le Registre des charges de fonctionnement**

Ce document sert à enregistrer toutes les opérations relatives aux dépenses de fonctionnement (fournitures, achat d'outils comptables...).

- **Le Registre des AVances de Fonds (AVF)**

Ce document sert pour la comptabilisation des transferts de fonds du Bureau Régional à la CECAM quel que soit leur objet.

- **Le Registre des Mouvements A Vue (MAV)**

Ce document sert à la comptabilisation des transferts de fonds de la CECAM au Bureau Régional quel que soit leur objet.

- **Le Registre des excédents et déficits de caisse**

Ce registre sert à enregistrer les excédents et les déficits de caisse comptabilisés dans le journal.

Par principe de non compensation de l'Actif et du Passif, deux colonnes sont prévues dans le registre dont une pour les excédents et l'autre pour les déficits.

- **Le Registre des avances pour Achat LVM**

Ce document sert à enregistrer les créances décaissées (au niveau de la caisse) et remises au Conseiller pour achat LVM et leur régularisation.

2.2 Procédure d'organisation comptable au niveau de la caisse CECAM

La caisse CECAM a une procédure d'organisation comptable tel que :

2.2.1 Comptabilisation des opérations journalières

Après l'établissement des reçus, le caissier doit mettre à jour les fiches bleues et jaunes. A l'appui du premier original du reçu servant de pièces justificatives, le caissier procède à l'enregistrement des opérations sur le journal de caisse en inscrivant dans ce journal le numéro d'ordre de l'opération, le numéro du sociétaire, le montant précédé d'une signe (-) si retrait dans la colonne réservée pour cette opération et reporte le même montant dans la colonne « sortie ». Puis, il calcule le solde intermédiaire de l'encaisse. Ensuite, concernant le

versement, il passe l'écriture en inscrivant dans le journal de caisse le numéro d'ordre de l'opération, le numéro du sociétaire, le montant versé, suivi de l'indication correspondante dans la colonne réservée pour cette opération et reporte le même montant dans la colonne « Entrée ». Il calcule le solde intermédiaire de l'encaisse.

Pour pouvoir respecter la caractéristique qualitative de l'information financière, le conseiller doit vérifier les enregistrements de l'opération dans le journal sur la base des fiches et des reçus. Si l'information comporte une anomalie, il réalise la régularisation et après arrête la caisse en exigence de la signature conjointe.

2.2.2 Elaboration de la balance journalière

La Balance journalière est un tableau qui donne la situation de tous les comptes de l'Emplois et de Ressources chaque journée de permanence.

Avant d'établir la balance de contrôle journalière, le conseiller doit effectuer le rapprochement des écritures, ainsi que la vérification des reports dans les registres à partir du journal et des reçus. La balance journalière est établie par le conseiller, elle contient le report des soldes dans ses rubriques, et le calcul du total des emplois et des ressources est mentionné dans la colonne réservée pour ces opérations, leurs soldes doivent être égaux.

La balance est obligatoirement datée et signée par le conseiller au moment de la réalisation avant de transmettre la photocopie au bureau régional.

2.2.3 Elaboration de la balance de situation mensuelle

La Balance de situation mensuelle est un tableau qui donne la situation de tous les comptes de l'Emplois et de Ressources dans un mois (le solde des emplois doit être égal au solde des ressources), c'est-à-dire, un tableau de récapitulation des opérations effectuées pendant un mois. Cette opération est réalisée à partir des soldes des registres à chaque fin du mois. Le conseiller établit la vérification des montants reportés dans la balance, et met à la disposition au préalable par le bureau régional.

2.2.4 Arrêté de caisse

Le conseiller et le caissier avec les comités de gestion permanence réalisent ensemble l'arrêté de caisse ou plus précisément l'arrêt du journal de caisse, le comptage de l'existant en caisse à la fermeture de chaque journée de permanence. Et aussi, ils effectuent ensemble le rapprochement du solde en caisse avec le solde comptable du journal afin d'établir un procès verbal d'inventaire de caisse daté et signé par eux.

Le procès verbal est en nombres de deux exemplaires l'une doit être envoyé au bureau régional et l'autre en archive.

2.2.5 Traitement d'une différence de caisse

Eventuellement, le traitement d'une différence de caisse s'effectue au niveau de la caisse locale, ce traitement est établi à l'aide d'un papier pré imprimé à élaborer en deux exemplaire et mise à la disposition au préalable par le bureau régional.

Le remplissage et signature de l'imprimé de différence de caisse sont à la charge du caissier, le conseiller vérifie ultérieurement les imprimés, signé lorsqu'ils soient réguliers et corrects. Il transmet au bureau régional l'une de ces imprimés et l'autre remis au caissier pour pouvoir effectuer l'enregistrement en indiquant le report de l'opération dans le registre des différences de caisse, et enfin, mettre en archive.

Pour respecter le principe de non compensation de l'actif et du passif, le report est en fonction de la nature de la différence de caisse »Excédents » ou Déficit ».

2.2.6 Inventaire des immobilisations

L'inventaire des immobilisations se réalise au niveau du conseiller, il doit être effectué de manière exhaustive à partir du rapprochement des biens existants avec le tableau de suivi des immobilisations. S'il existe d'écart, rechercher immédiatement l'origine de l'anomalie et faire la régularisation avant d'établir la fiche d'inventaire, laquelle est effectuée en deux exemplaires daté et signé par le conseiller. Pour assurer l'information acquise indiquée sur la fiche d'inventaire, le responsable de zone fait la vérification avant de transmettre l'une de ces fiches au bureau régional et l'autre est classée au CECAM locale.

2.2.7 Inventaire du portefeuille de crédits

L'inventaire du portefeuille de crédits est effectué par le comité d'inventaire. Premièrement, le comité d'inventaire réalise le contrôle des documents comptables au niveau du caissier. Deuxièmement, pour le cas de crédit LVM, le comité d'inventaire commence par la constatation physique de l'état du bien, puis, il établit l'évaluation de la valeur vénale et la compare avec les loyers restant, enfin, faire la vérification de la non disparition des garanties.

Pour le cas de crédit GCV, le comité d'inventaire débute par la vérification de la quantité des produits, et que cette quantité doit être en concordance avec la quantité dans les fiches de stocks, ensuite, il effectue la vérification de l'état et la sécurité des produits, et en plus les conditions de stockage afin d'établir les procès verbal d'inspection. Chaque portefeuille de crédit doit faire l'objet d'un procès verbal séparé et mettre en deux

exemplaires. Le premier original du PV est envoyé au bureau régional et le second est disposé à l'archive de la CECAM, plus précisément au conseiller.

SECTION 3 : OPERATIONS COMPTABLES EFFECTUEES AU NIVEAU DU SERVICE FINANCIER

Comme toute habitude le plus souvent que nous avons vue dans une entreprise, le service financier au niveau de l'URCECAM s'engage toutes les tâches concernant la comptabilité et finance afin de prendre une décision pour améliorer l'avenir de cette institution.

3.1 Traitement comptable au sein du service financier

Au service financier, les traitements comptables sont effectués suivant les différentes étapes ci-dessous :

3.1.1 Traitement des opérations journalières : opérations des CECAM

Le service financier occupe les traitements des opérations comptables des CECAM. La réalisation des tâches proprement dite est confiée aux aides comptables dont la réception des pièces comptables, puis l'enregistrement dans un cahier d'arrivée et la vérification de l'exhaustivité de ces pièces. Le responsable administratif et financier est un intermédiaire fonctionnel qui assure la transmission des pièces et faire la vérification visa et signature du directeur avant de mettre à la disposition du comptable pour pouvoir exécuter la pré comptabilisation ou plus exactement remplissage de la partie inférieure de la grille d'imputation, et aussi saisie des opérations c'est-à-dire remplissage de la partie supérieure de la grille d'imputation. Les pièces comptables doivent être établies en deux exemplaires.

3.1.2 Suivi journal des caisses

Tous les journaux des Caisses doivent être marqués dans le livre de suivi journal des Caisses car les renseignements inscrivants dans les journaux sont utilisés pour la vérification des mouvements pour chaque Caisse.

Le suivi journal est réalisé à l'aide des reçus Encaissement et Décaissement de chaque Caisse de la CECAM. En général, ce dit livre est un outil extracomptable qui permet le responsable d'effectuer une vérification de nombres des reçus utilisés correspondant aux opérations réalisées par chaque Caisse pendant un jour de travail effectif (sans tenir compte les contenus).

Le suivi Journal des Caisses est enregistré sur un livre qui contient le mouvement du journal selon la codification de chaque caisse (code 700 jusqu'à 732). Cette opération est basée sur les reçus, le journal et la situation. Il comporte les renseignements suivants :

- N° Folio Journal
- N° et nombre de Reçu Encaissé
- N° et nombre de Reçu Décaissé
- N° et nombre de Reçu Annulé
- Nombre de la Balance
- Nombre de la situation de la fin du mois
- Avec la date de réception et la date du journal
- Signature du remettant et du récepteur

Remarque : Tous les N° Folio journal et les N° des reçus doivent être mis successivement selon le numéro d'ordre de l'opération et le N° du reçu annulé est toujours en double exemplaire.

Au cas où, il contient d'un problème, par exemple, reçu manqué ou journal perdu, la fiche d'anomalie est exigée.

3.1.3 Saisies des journaux et situation fin du mois

On établit l'enregistrement de tous les journaux de chaque Caisse après le suivi des nombres des pièces comptables. Cette opération est obligatoire car les saisies des journaux sont les bases des opérations comptables. C'est-à-dire le journal est le document principal pour l'élaboration du grand livre, de la balance, et des états financiers.

La saisie est effectuée dans le logiciel Sage Saari (Maestria) à partir des reçus encaissements et les reçus décaissements.

En effet, les informations que l'on doit enregistrer sont les suivantes :

- Code Caisse : c'est le numéro d'identification de chaque Caisse.
- N° du membre : c'est l'identification de chaque membre.
- Montant de l'opération : montant du Décaissement ou d'Encaissement.
- Date de l'opération : c'est le jour d'opération du journal.
- N° de pièce : c'est-à-dire N° du reçu de l'encaissement ou de décaissement.

-N° de compte : il concerne le N° de compte prévu par le plan comptable d'Etablissement de crédit.

-Libellé de l'écriture : c'est le motif concernant l'activité du membre, il dépend du raccourci.

Le Raccourci : c'est une commande automatique dans la machine informatique pour connaître les codes des opérations effectuées.

A chaque fin du mois, le comptable fait la saisie de la situation fin du mois ou balance mensuelle provenant de chaque Caisse de l'URCECAM.

Cette saisie est effectuée dans le logiciel Excel de Microsoft Office, présenté sous forme de tableau fichier informatique pour accomplir les opérations de la situation fin du moi. Ce tableau divise en deux parties : la première partie concerne les opérations des EMPLOIS et la seconde concerne les opérations des RESSOURCES.

Les opérations des EMPLOIS sont les suivantes : en caisse, AIC, les crédits, CDL, MAV, Compte d'attente, Dépenses Engagées, Intérêts versés (DAT, PE), les charges et les Exceptionnelles. Dans ce cas, tous les montants d'Encaissement portent le signe moins (-) et tous les montants de Décaissements portent le signe plus (+) sauf l'opération En Caisse. Elles se divisent en 9 colonnes et en 31 lignes.

Les opérations des RESSOURCES sont les suivantes : les Dépôts, les Parts sociales, le report à nouveau, les Intérêts perçus, les Intérêts de Retard, D.A, les Produits et les Exceptionnels. Pour faire le calcul, tous les valeurs d'Encaissements sont en signe plus (+) et tous les valeurs de Décaissements sont en signe moins (-). Elles se divisent aussi en 9 colonnes et en 31 lignes.

On enregistre tous les mouvements qui concernent les opérations des EMPLOIS et les opérations des RESSOURCES. Les montants totaux aux EMPLOIS et les montants totaux aux RESSOURCES doivent être égaux.

3.1.4 Rapprochement des journaux

Après la saisie des journaux, le responsable ressortit la balance ou la situation journalière à l'aide d'un fichier informatique du logiciel Sage Saari pour pouvoir réaliser le rapprochement, ce qui est fondé sur la comparaison entre la situation de chaque Caisse et la situation établie avec le logiciel Sage Saari. Les enregistrements des opérations dans ces deux situations doivent se correspondre entre eux en référence et en valeur. Sinon une erreur se produite dans l'enregistrement du document comptable, dans ce cas, le comptable doit fournir une fiche d'anomalie pour l'objet d'une régularisation.

Ensuite, la situation fin du mois est effectuée à partir de Microsoft Excel. Ce qui est nécessaire pour le rapprochement entre la balance mensuelle du comptable et celle de chaque caisse afin d'avoir une information fiable et pertinent.

3.1.5 Etablissement de la balance consolidée du bureau régional

L'objectif principal de la consolidation est de présenter le patrimoine, la situation financière, et le résultat de l'ensemble de groupe comme s'il formait qu'une seule entité.

Les données nécessaires pour atteindre cet objectif sont les balances de contrôle des CECAM et du bureau régional. Après le regroupement de ces balances, le comptable réalise la consolidation de compte afin de dégager une balance consolidée, celle-ci se transmet au responsable administratif et financier avec les pièces justificatives pour une raison de contrôle de l'état du compte. Au cas où les informations fournies par la balance consolidée existent d'une anomalie, le RAF détermine l'origine de cette erreur et après effectuée la régularisation, et puis, rédiger un commentaire.

La balance consolidée et les commentaires sont transmis au directeur pour les viser et signer avant de mettre en deux exemplaires dont l'une est gardée en archive au niveau du comptable, et l'autre accompagnée par une version électronique envoyée au Directeur au plus tard le 10 du mois suivant.

3.2 Établissement des états financiers

Le plan comptable des Etablissements de crédit prévoit la présentation obligatoire des documents de synthèse tels que le bilan, le compte de résultat par nature et par fonction, tableau de variation de capitaux propres, tableau de flux de trésorerie, et les annexes. Selon les instructions de la Commission de Supervision Bancaire et Financière, l'institution financière comme l'URCECAM doit établir un état financier par chaque fin du mois, par trimestre, et évidemment par chaque fin d'exercice annuel. Des opérations sont nécessaires à l'élaboration des états financiers.

3.2.1 Rapprochement trimestriel

Cette opération est effectuée à la fin de chaque trimestre pour constater que les informations comptables de base fournies par chaque caisse locale envisagent la réalité et sont aussi fiables. Le comptable doit effectuer l'édition de la balance analytique pour pouvoir établir le rapprochement des soldes inscrits dans la fiche de chaque membre avec les soldes dans la balance analytique, il déplace vers la CECAM locale pour effectuer cette tâche.

En cas d'anomalie sur les informations financières constatées lors du rapprochement, le comptable recherche l'origine de l'anomalie et après il effectue la régularisation avec le conseiller et enfin, la signature du comptable et du conseiller doit être obligatoire pour bien marquer l'effectivité du rapprochement.

Après le rapprochement, le comptable établit la balance analytique en deux exemplaires dont la première est envoyée au conseiller et la seconde met en archive au niveau du comptable.

3.2.2 Rapprochement bancaire

En tant qu'une institution financière mutualiste, l'URCECAM a une relation ouverte avec l'extérieur. Elle possède une collaboration rationnelle avec les banques. De ce fait, pour pouvoir rechercher l'image fidèle de l'entité, le comptable de l'URCECAM doit établir l'état de rapprochement bancaire daté et signé par eux même, cette opération est effectuée à la réception des relevés bancaires ou à l'obtention des extraits de comptes. Pour assurer la fiabilité des informations à offrir, le responsable administratif et financier doit vérifier l'état et faire la régularisation en cas d'anomalie avant de signer.

Pour conclure cette opération, les pièces doivent être transmises au directeur pour être valable (visa et signature) avant de mettre en archive au niveau du comptable.

3.2.3 Comptabilisation des régularisations

Le comptable doit établir un tableau d'amortissement des immobilisations et valoriser les stocks inventoriés pour avoir les informations nécessaires à l'accomplissement de l'état financier. La présence des pièces de régularisation est obligatoire lors du pré comptabilisation, cette opération consiste à remplir la partie inférieure de la grille d'imputation apposée sur la principale pièce justificative. Le responsable administratif et financier a un devoir de contrôler et de vérifier les pièces de régularisation. Enfin, le comptable effectue la saisie de la pièce dans l'appareil informatique plus précisément dans le logiciel Maestria avant de mettre en archive.

3.2.4 Elaboration des états financiers par mois

L'état financier mensuel est réalisé par le service financier, il est élaboré tout simplement à partir des opérations courantes c'est-à-dire les opérations réalisées pendant un mois ordinaire, les valeurs des stocks et des immobilisations restent constantes. L'inventaire des stocks et l'inventaire des immobilisations sont facultatifs pour cette opération mais obligatoires pour l'état financier trimestriel et annuel.

3.2.5 Etablissement des états financiers trimestriel

Suivant les instructions de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF), les institutions financières doivent établir des états financiers par trimestre.

A chaque fin du trimestre, le comptable exporte la balance générale à partir de logiciel informatique Maestria pour pouvoir effectuer l'état financier, il assure l'accomplissement des documents de synthèse (bilan, compte de résultat, annexes, ...) et après, il les envoie au responsable administratif et financier avec les pièces justificatives pour contrôler l'état du compte afin d'assurer la fiabilité, l'exhaustivité, et la transparence de toutes les informations fournies par eux.

Pour rendre valable, le visa et signature de l'état financier par le directeur sont obligatoires et puis, on va le mettre en deux exemplaires, le premier est mis en archive et l'autre doit être envoyé au Directeur.

3.2.6 Etablissement des états financiers annuels

Comme toutes les entreprises, l'URCECAM doit établir un état financier pendant chaque fin d'exercice annuel pour la raison de présenter les patrimoines de l'institution. L'état financier annuel aussi est un instrument de base qui figure la situation financière en générale pour aider le dirigeant à la prise de décision.

Le comptable assure la réalisation des travaux d'inventaires et de régularisations avant d'exporter la balance à partir de MAESTRIA, laquelle avec les pièces justificatives est la base de données nécessaire à l'établissement de l'état financier.

Avant de mettre à la disposition de l'utilisateur, l'état financier doit être envoyé au responsable administratif et financier pour visa et contrôle, enfin, au directeur pour visa et signature. Pour clôturer cette tâche, les documents de synthèse sont effectués en deux exemplaires, l'un est envoyé au Directeur, et l'autre est conservé dans l'archive.

Chapitre2 : LES FORCES ET FAIBLESSES

Ce chapitre (II) met en exergue l'importance de connaître l'environnement surtout interne que l'URCECAM Analamanga rencontre pendant la réalisation de ses activités. Des menaces et opportunités, découlent sur cet environnement que les responsables n'arrivent presque plus maîtrisé. C'est ainsi que l'institution cherche toujours des meilleures solutions adoptées pour affronter l'environnement qui est devenu de plus en plus accru.

En se référant à différentes analyses, et à des consultations effectuées auprès des divers responsables, on a pu constater qu'au sein de cette institution, souvent, il existe des points forts et des points faibles surtout sur le côté de l'organisation comptable qui permet à nous d'exprimer notre suggestion.

Dans ce chapitre, nous allons voir successivement ci-dessous les points forts et les points faibles.

SECTION1 : LES POINTS FORTS

Le stage que nous avons fait au sein de l'Institution Financière URCECAM Analamanga permet de savoir les forces existantes au niveau de cette institution surtout sur l'organisation comptable pour pouvoir assurer le bon fonctionnement et le développement de cette entité face aux autres institutions ayant une activité similaire.

1.1 Au niveau du service financier

Nous allons voir ci-dessous les forces du service financier :

1.1.1 Structure d'organisation plus adéquate

La structure regroupe les différents organes et les relations entre eux (hiérarchiques ou fonctionnelles). En fait, il s'agit de la répartition des tâches, des responsabilités, des pouvoirs et des communications dans l'entreprise.

La structure plus souple installée au sein de cette institution est une grande force pour l'URCECAM. Elle facilite l'adaptation de cette entité face au changement de l'environnement interne et externe en vue d'assurer la continuité de l'activité et la pérennité de cette firme.

Pour atteindre ses objectifs globaux, la direction en concertation avec les réalisateurs décomposent les objectifs globaux en objectifs spécifiques précis et quantifiés à court terme pour chaque service. La réalisation de ses objectifs est confiée par délégation à des responsables qui ont compte à rendre périodiquement, et vont corriger les écarts constatés.

Dans le cas de l'URCECAM Analamanga, le service financier est chargé d'accomplir toutes les opérations comptables, il possède un objectif précis à court terme, tel que l'élaboration d'état financier mensuel, trimestriel, et annuel afin d'accéder aux objectifs globaux.

1.1.2 Information feed-back

Grâce à cette structure, la transmission des informations est très claire entre les subordonnées et son chef hiérarchique. Le chef de service financier donne de l'ordre à ses subordonnées pour accomplir une tâche que lui a les confié, mais en contre partie, les subordonnées exécutent l'ordre donné par leur chef et ils doivent rendre compte toutes les informations concernant leur tâche pendant ou après la réalisation.

1.1.3 Répartition claire des responsabilités

Le manuel de procédure et la fiche de fonction au sein de ce service définissent la responsabilité de chaque poste et aussi indiquent la description de tâche pour chacun des employés afin de bien accomplir leur travail. Ces documents cités auparavant sont des instruments de base qui conduisent les employés vers les objectifs appropriés.

1.1.4 Unicité de commandement

Cette structure favorise le respect de l'unicité de commandement et de la spécialisation des tâches. Chaque personnel est orienté vers ses objectifs déterminés.

Au niveau du service financier, le chef de service a du plein pouvoir et seulement titulaire de commandement face à leurs subordonnées, cela signifie que le subalterne n'a qu'un seul chef immédiatement supérieur.

1.2 Au niveau de l'organisation comptable du bureau régional

Les rubriques suivantes présentent les points forts au sein de l'organisation comptable du bureau régional.

1.2.1 Automatisation des traitements de données

L'existence des ressources matérielles plus satisfaisantes dont les appareils informatiques utilisées au niveau du service financier permet aux employés d'exécuter leurs tâches dans le meilleur délai.

- Contrôle automatique des données

Du fait de l'utilisation de ces dits appareils, toutes les erreurs comme les fautes de transcription, l'erreur de calcul,... commises lors de l'établissement de façon manuel des documents sont détectées automatiquement durant l'exécution ou au plus tard dès la terminaison des saisies. Par conséquent, le responsable pourrait dresser immédiatement une fiche d'anomalie pour pouvoir procéder à la régularisation des erreurs constatées.

- Rapidité de traitement comptable

La rapidité de traitement comptable est un effet positif de l'informatisation qui accélère la vitesse d'exécution de travail et engendre un gain de temps pour mettre au point les données comptables attendus, et aussi, pour pouvoir respecter le délai d'envoi de l'état financier prévus par la présente loi comptable.

-Transmission de l'information financière adéquate au sein du bureau régional

Les appareils informatiques installés au sein du service financier de l'URCECAM sont reliés chacune d'entre eux par un réseau intranet. Au moment de la réalisation des saisies sur machine, toutes les données électroniques concernant les informations financières sont automatiquement accessible aux autres personnels par l'intermédiaire des autres machines connectées en réseau.

Cette technologie moderne facilite la transmission des données entre les différents postes, en plus, elle garde la conformité des informations à transmettre.

1.2.2 Contrôle comptable

- Exigence des pièces justificatives pour toutes opérations

Aucune exception pour toutes les opérations comptables réalisées, elles doivent être plus strictement justifiées par des pièces correspondantes afin d'éviter la mauvaise foi. Ces pièces doivent être conservées pour pouvoir se justifier à l'occasion d'un travail d'audite comptable.

- Rapprochement des documents comptables avec des fichiers informatiques

Le rapprochement des documents comptables avec les fichiers informatiques est inclus dans les outils des contrôles comptables qui permet de déterminer l'anomalie afin d'assurer la fiabilité des informations à fournir. Celle-ci participe à la détermination d'une image fidèle de l'institution pour obtenir les objectifs.

1.2.3 Conservation des dossiers satisfaisants

- Classements des documents comptables

Chaque type de document est classé dans un classeur spécifique par ordre chronologique ou par numéro d'ordre d'opération. Par exception, quelques documents difficiles à mettre dans le classeur doivent être mis dans des cartons d'archives selon le mode de classement ci-dessus.

Tous les dossiers sont conservés dans des armoires métalliques fermées par des clés.

- Archivages

Après l'année d'exercice, tous les documents comptables sont obligatoirement mis en archive durant les délais de validité prévues par la loi.

1.2.4 Conformité de méthode de travail

Le réseau CECAM a de manuel de procédures qui guide chaque employé à connaître et à bien accomplir ses tâches. Cela entraîne la conformité des méthodes de travail et aussi minimise l'existence de l'incompréhension.

SECTION2 : LES POINTS FAIBLES

Dû à l'élargissement des activités et le lieu d'intervention, l'institution rencontre quelques problèmes surtout au niveau du service finance et comptabilité.

2.1 Au niveau du service finance et comptabilité

Les problèmes existant dans ce service sont presque à l'issue des différentes causes suivantes.

2.1.1 Surcharge de travail dû à l'insuffisance de personnel

Les personnels du service financier s'engagent l'exécution de toutes les opérations comptables de l'URCECAM Analamanga, et en plus, ils sont chargés d'effectuer le budget de fonctionnement.

Pourtant, l'effectif du personnel nécessaire est insuffisant. Cela entraîne un déséquilibre entre le nombre de personnel dans ce service et les tâches à effectuer et qui provoque un surcharge de travail occupé par un employé, c'est-à-dire, les travaux accomplis par chacune de personne titulaire d'un poste surtout le responsable de service financier sont augmentés dû à la nouvelle règle qui exige l'élaboration d'état financier mensuel, et aussi l'ouverture des nouvelles caisses.

2.1.2 Ralentissement de vitesse de travail

Des différents effets sont produites par ce problème figurant ci-dessus. Dans le cas pratique, lors de la réalisation de travail, l'abondance des travaux mais en contraire l'insuffisance de l'employé au niveau du service financier entraînent le ralentissement de vitesse de travail, parce que, certaines opérations exigent une réalisation collective dans un délai précis c'est-à-dire les interdépendances des tâches. Par exemple, l'élaboration d'état financier trimestriel dépend à l'achèvement de travail d'inventaire.

2.1.3 Risque de travail mal effectué

A cause des surcharges des fonctions engagées aux employés, certaines tâches peuvent être risquées d'un travail mal fait. A part de ce que nous avons dit auparavant, la loi comptable prévoit que les opérations comptables sont réalisées dans un délai bien déterminé. Pour respecter ce délai, les employés doivent effectuer rapidement leurs tâches. En effet, les malis sur les travaux sont augmentés.

2.1.4 Problème de communication inter personnelle

Ce problème de communication est lié aux problèmes du non respect du calendrier d'envoi et de réception des documents comptables (CECAM locale vers Bureau régional). Du fait du retard des traitements comptables, la direction et/ou le responsable ne peuvent pas prendre des décisions et des mesures à temps.

2.1.5 Problèmes rencontrés à l'application de procédure comptable et du manuel de procédures existant.

Le manuel de procédure décrit les fonctions de chaque intervenant et précise la destination des différents exemplaires, les contrôles à effectuer, les tâches respectives de chaque intervenant.

Pour préciser les tâches, il faut mettre en œuvre le manuel de procédures mais certains problèmes sont rencontrés à son application telle que le problème de sa mise à jour, l'insuffisance de formation préalable à l'application des procédures et l'absence de contrôle d'application, problème de niveau d'étude de certains membres de comité de surveillance et comité de contrôle.

▪ Manque de suivi de contrôle d'application

Dans toutes les circonstances, l'existence des procédures écrites ne suffit pas d'assurer celle d'une démarche de travail efficace au sein de l'organisation.

A cet effet, l'URCECAM Analamanga devrait prévoir un programme de suivi et de contrôle d'application de procédures comptables, de manuel de procédures et aussi d'apporter de modifications si cela s'avère nécessaire.

L'absence de contrôle d'application de procédures et de manuel de procédures ne favorise pas son application. Cela entraîne des conséquences néfastes parce qu'il peut, par exemple, amener leur propre utilisateurs à devenir trop indiscipliné. Rien de plus étonnant, l'absence de contrôle était, de toute évidence, toujours un problème que ce soit un contrôle d'application ou autre.

▪ **Insuffisance de formation préalable**

Il n'y a pas de formation préalable concernant l'application de manuel de procédures et les autres procédures. A cet égard, ses utilisateurs rencontreront des problèmes au moment de son application. Si l'organisation d'une formation préalable avant l'application du manuel de procédures n'a pas eu lieu au sein de l'URCECAM, ce problème d'application persiste.

▪ **Manuel de procédure non à jour.**

La technique et aussi la législation évoluent, la structure change, la capacité de perception change de même alors que le manuel n'est pas à jour parce que la dernière mise à jour se fasse en décembre 2007 d'après notre constatation. Il doit être mise à jour sinon son application constituera alors la base des grands problèmes et des dérapages.

2.2 Au niveau de l'organisation comptable

Après notre analyse, en ce qui concerne l'organisation comptable, nous avons constaté quelques points faibles qui sont également partie de notre étude.

2.2.1 L'existence des erreurs sur les contenus des documents comptables de base.

Dans ce cas, les erreurs sont les résultats des plusieurs causes distinctes, qui sont les suivantes:

- Transcription manuelle des données

Dans la CECAM locale, les travaux sont effectués manuellement dont l'établissement des documents comme le journal de caisse, balance journalière, situation fin de mois,....

A cause de ces différents motifs ci-dessus, beaucoup de risques sont apparus, et qui favorisent des erreurs commises pendant la transcription des données comme l'erreur de calcul, fautes de plume, erreur d'enregistrement qui entraîne les falsifications des informations à fournir.

Le non respect du calendrier d'envoi et de réception des documents comptables suite logique aux erreurs d'affectation.

Le contrôle ou la vérification est toujours manuel et les passations sont presque manuelles sur le journal de caisse, balance journalière. Même l'enregistrement des opérations sur les registres correspondant est encore manuel, ce qui entraîne une difficulté de contrôle en cas d'anomalie il faut encore réviser un en un les registres. En bref, on peut dire que les moyens utilisés sont un des facteurs qui va retarder les travaux comptables.

- Irrégularité du système d'information comptable

La situation existante montre que la diffusion des informations est complexe. Ce problème est une suite logique aux erreurs effectuées par les caissiers au moment de la réalisation des opérations qui concerne la particularité comme l'erreur sur le numéro des membres, erreur sur l'affectation du montant et le comptable en subit les conséquences.

- Manque de compétence pour les employés de CECAM local

Pendant notre stage, nous avons constaté que l'insuffisance de compétence des caissiers des CECAM locales entraîne l'augmentation des fautes commises lors de l'établissement des documents comptables. En générale, les caissiers sont manque de connaissance en comptabilité. De ce fait, ils ont des difficultés pour l'accomplissement de leurs tâches surtout les opérations assez compliquées comme l'établissement du journal de caisse, la balance journalière. Cette incompétence provoque des pertes des temps, des risques sur l'information falsifie et aussi de retard à l'accomplissement des documents.

2.2.2 Problèmes humains

On présentera tout d'abord cette rubrique à travers le manque d'initiative et d'ambition, le sens d'irresponsabilité ou le manque de responsabilité.

- Manque d'initiative et ambition

Le manque d'initiative à travers la recherche d'un travail plus facile ne permet pas à l'entité de développer ou d'améliorer leur activité. Il en est de même pour le cas où il y avait le manque d'ambition qui signifie que certains intervenants ne sont ambitieux dans cette idée d'amélioration.

- Manque de responsabilité

Le sens de responsabilité, c'est une chose délicate. Il ne faut pas oublier qu'un chef doit être toujours responsable. Parce qu'il faut qu'un chef soit responsable de son acte et des actes de ses subordonnées, il lui appartient d'améliorer les méthodes de travail et les procédures y

afférentes. Dans la plupart des cas, le problème qui se pose, c'est que tout le monde veut prendre le pouvoir : Exécution (Employés) – Animation (Chef) – (Contrôle (Contrôleur) mais hésite de prendre la responsabilité (charge de travail).

2.2.3 Insuffisance d'inspection comptable

Au niveau de l'URCECAM Analamanga, le département de l'audite interne engage le contrôle des travaux effectués par les employés et révise le respect de procédure existant. L'inspecteur régional est chargé de la réalisation de cette tâche, il existe une inspection périodique effectuée par eux selon leur organisation, mais par contre, lui seulement qui assure l'exécution de travail d'audite interne. En effet, quelques opérations réalisées auprès de cette institution sont affranchies par le travail de contrôle surtout les opérations comptables. Ce problème est provenu par l'insuffisance de l'effectif de contrôleur qui effectue le travail inspection chacune de ce service. L'insuffisance de contrôleur comptable entraîne un autre engagement pour le responsable administratif et financier c'est-à-dire les opérations comptables sont contrôlées par eux-mêmes (autocontrôle). Et ensuite, la légèreté de l'audite interne au sein de service financier peut être provoquée un risque sur l'avenir de l'institution, par exemple, erroné de décision prise à cause des informations financières défectueuses.

2.2.4 Difficulté de collectes des documents comptable

Entant que première institution financière, la zone couverture de la CECAM est très vaste. Pour l'URCECAM Analamanga, la caisse locale est dispersée presque dans toute région.

Mais toutefois, les collectes des documents comptables sont difficiles à cause de l'élargissement de distance inter caisse locale et le bureau régional, et en plus, la dégradation de la route est encore un facteur dérivant de ce problème. Les différentes contraintes ci-dessus incitent des plusieurs risques sur la transmission des imprimés qui contient les informations de base fournies par les caisses. Cela signifie la disparition des pièces ou destruction des pièces en cas des forces majeures.

2.2.5 Retard de production des états financiers

L'établissement de ces documents de synthèse est prévu par les instructions indiquées au règlement comptable dont le délai de la réalisation ou d'envoi, condition de forme et de fond,... Pourtant, les différents points que nous avons vus au précédent entraînent des effets négatifs à l'accomplissement de la réalisation de l'état financier. Ils découlent le non respect de cette règle, c'est-à-dire, l'incompétence des employés et l'existence de tâche mal effectuée

provoquent des erreurs sur l'information comptable, et ensuite, Ces erreurs ont besoins des temps pour la rectification et régularisation, et puis, plus les différents obstacles pendant la collection des documents. Tous ces problèmes entraînent le retard de production des états financiers.

Cette deuxième partie est consacrée à l'analyse critique de la situation existante surtout l'organisation comptable au sein de l'URCECAM Analamanga. Nous avons pu connaître les différentes procédures appliquées comme procédure d'organisation comptable et aussi les traitements des opérations comptables. Cette analyse nous permet de connaître la réalité sur l'organisation comptable qui nous suggère les points forts et surtout les points faibles que nous allons apporter des suggestions aux responsables pour résoudre ces problèmes.

TROISIEME PARTIE

RECOMMANDATION ET PROPOSITION DE SOLUTION

TROISIEME PARTIE : RECOMMANDATION ET PROPOSITION DE SOLUTION

Cette troisième partie clôtura notre étude. Elle sera consacrée aux propositions des solutions et recommandations de notre part.

Pour ce faire, nous allons apporter nos propositions des solutions, nos recommandations afférentes au thème de l'étude et ces impacts.

Chapitre1 : PROPOSITION DE SOLUTION

Pour apporter notre aide à la résolution des problèmes cités ci-dessus, nous allons mettre en exergue les propositions d'action primordiale que nous évoquons dans ce chapitre. Dans un premier temps, nous proposerons des quelques solutions au niveau du service financier, et ensuite, au niveau de l'organisation comptable.

SECTION1 : AU NIVEAU DU SERVICE FINANCIER

Il faut renforcer à l'aide d'une formation la compétence de caissier pour accroître leurs bagages intellectuels pour qu'il devienne capable au travail que lui a confié. La mise en place de plan de formation et la mise en œuvre de division de travail à une grande importance sur l'amélioration des organisations comptables et surtout les traitements des opérations comptables de base.

1.1 Mise en bonne marche de division de travail

Avant toute proposition, on peut connaître quelque notion sur la division du travail que nous avons vu au cours. Elle est fondée par la spécialisation des tâches tend à accroître l'habilité de celui qui les exécute.

Dans le cas de l'URCECAM Analamanga, le service financier est spécialisé pour les tâches concernant la comptabilité et finance. Pour assurer la bonne marche de l'organisation au niveau de ce service, notre proposition apporte une précision sur quelques points qu'ils sont importants à l'amélioration de l'application de division de travail. Il doit utiliser les éléments du processus de management suivants:

- Planifier les actions de leurs subordonnées c'est-à-dire déterminer le but des tâches de chacune, établir les ressources dont il va disposer, établir les moyens à utiliser, et prendre les

décisions nécessaires. Les outils de planification opérationnelle qui guide encore le responsable pour le bon fonctionnement de l'organisation tel que les politiques, procédures, et règlements.

- Organiser le travail de subordonnée : c'est-à-dire, répartir leur tâche, établir le niveau d'autorité et de responsabilité de chacun, attribuer les activités des individus, faire la structure de l'organisation et rappeler à chacune l'importance de la réalisation de son objectif.

- Diriger : c'est-à-dire, utiliser le leader chip, c'est-à-dire, orienter les subordonnées vers les objectifs, les politiques, les traditions de l'organisation, motiver les subordonnées et assurer une bonne communication avec eux et entre eux.

- Contrôler le travail de subordonnée : s'assurer le déroulement du plan d'action, c'est-à-dire réalisation des objectifs conforme au plan ; évaluer le rendement des subordonnées et sa performance ; apporter les mesures correctives nécessaire pour corriger les écarts d'envers le plan.

- Coordonner les activités : c'est-à-dire, recherche de collaboration est coopération dans toutes ceux qui participent à la réalisation des objectifs, recherche aussi de l'harmonisation des activités des individus, s'assurer le partage des informations nécessaires à l'exécution de leur tâche, et encore s'assurer que la totalité des sous objectifs de chaque individus donne l'objectif de l'organisation.

1.1 Informatisation des travaux au niveau de la caisse locale

Comme ce qui est déjà expliqué avant, que la plupart des opérations à passer au sein de la CECAM locale soient effectuées manuellement, ce qui ne facilite pas la tâche du caissier et ne permet pas au suivi automatique des erreurs.

D'où son renforcement est vraiment indispensable, car rendre les opérations de plus en plus informatisées, ce qui est l'un de cursus à l'évolution du système comptable de cette institution. De plus, aujourd'hui l'informatisation prend de l'ampleur et elle devient une priorité de la conjoncture actuelle. Ainsi pour être impeccable, on propose que la mise en place des matérielles informatiques accompagnées par l'installation de logiciel comptable complètement à jour au niveau de chaque caisse locale peut rendre automatiquement toute les opérations comptables journalière suivant les comptes afférents du plan comptable et permettant aussi d'alléger les tâches du caissiers, autrement dit la confrontation comptable sera réduite et facile à faire, les erreurs commises lors de la réalisation des opérations sont facilement détectées. La mise en place de l'appareil informatique donne beaucoup d'avantage

pour les utilisateurs, et toutes les faiblesses concernant la ressource matérielle que nous avons dite auparavant sont renversées en points fort.

Dans un cas exceptionnel, si la caisse locale est installée dans un village sans infrastructure électrique et sans réseau téléphonique, il est nécessaire de mettre en place le bureau de zone au lieu électrifié et ayant de réseau téléphonique le plus proche possible des caisses. Les traitements des opérations comptables des caisses locales doivent être décentralisés aux bureaux de zone.

1.2 Renforcement de compétence des caissiers

Le formateur déjà existant au sein de l'URCECAM Analamanga est spécialement pour les membres du conseil élus comme le comité de gestion, et le comité de surveillance seulement, mais il n'est pas responsable de formation des employés techniciens. Le responsable administratif et financier s'engage la formation des caissiers. Or cette formation est insuffisante parce qu'elle effectue dans une période intermittente. Pour régler cette situation, on propose que l'entretien d'évaluation des performances et puis la mise en place de plan de formation qui apporte une grande importance sur l'amélioration de compétence des employés.

1.2.1 Entretien d'évaluation des performances :

L'entretien d'évaluation des performances permet de répondre aux questions suivantes :

QUAND ?

- Au minimum une fois par an (au choix de l'entité : par semestre,.....)
- A chaque promotion ou regroupé par zone géographique.

POURQUOI ?

- favoriser le dialogue entre les caissiers et son supérieur hiérarchique pour :
 - Améliorer la communication mutuelle
 - Améliorer la performance (savoir-faire) et les attitudes (savoir être)
- permettre à chaque caissier d'identifier sa propre contribution aux résultats du service financier :
 - L'évaluation de ses performances
 - La définition de ses objectifs pour la période à venir

COMMENT ?

- En planifiant l'entretien

Le responsable prend soin d'informer son collaborateur de la date, de l'heure et du lieu de l'entretien au moins huit jours à l'avance.

Pour que l'entretien soit un vrai dialogue, il est indispensable qu'il soit préparé, à la fois par l'évaluateur. Pour le faire, chacun travaillera individuellement au préalable sur :

- L'adaptation à son poste,
- Les objectifs définis lors de l'entretien précédent, les résultats obtenus par rapport à ces objectifs et l'analyse des écarts constatés,
- La fixation des objectifs pour la période à venir,
- Les besoins éventuels en formation,

- En favorisant l'écoute mutuelle

Il s'agit d'un dialogue et non d'un monologue... Essayez de respecter le temps de parole de l'autre, laissez votre collaborateur vous dire ce qu'il a envie de vous dire, sinon vous n'en saurez pas plus et il vous en voudra de ne pas l'avoir écouté.

Enfin, ne perdez pas de vue que l'objectif essentiel reste l'amélioration des performances et non l'évaluation des résultats.

1.3.2 Mise en place de plan de formation :

La formation a pour but de donner plus de connaissance ou de compétence aux personnels salariés. Pour que le plan de formation soit réussite, il doit élaborer un calendrier de formation régulier et pré déterminer et puis de définir la personne qui s'engage à l'accomplissement de cette formation. La conception de cette formation est basée sur l'application des procédures existantes et sur la constatation des faits pour être efficace et pour pouvoir apporter une aide aux exécutés à la compréhension.

Pour l'URCECAM Analamanga, Le responsable administratif et financier est déjà pris en charge la formation de caissiers et l'intégration lorsqu'il existe de nouveau, mais cette formation n'est pas régulière. Donc, il doit être obligatoirement programmé l'exécution à partir du plan de formation pour l'occasion d'évaluer la performance des caissiers afin de combler la lacune. Les avantages qu'on attend par cette formation sont la réduction des erreurs lors de la réalisation de tâche causée par la compétence des employés et de participer à l'accélération de la production des états financiers.

SECTION2 : AU NIVEAU DE L'ORGANISATION COMPTABLE

Pour que l'organisation comptable soit efficace, nous allons apporter quelque précision sur les points suivants :

2.1 Mise en œuvre d'un système de contrôle interne

Il importe beaucoup que nous mènerons spécialement notre étude au niveau du système de contrôle interne dans lequel la procédure d'organisation comptable constitue l'un des éléments qui conditionnent son bon fonctionnement.

Comme l'existence des procédures écrites d'organisation comptable ordonne la fonction du contrôle interne, celles-ci, une fois améliorée et mises en œuvre, tiendront donc une place assez importante dans le système de contrôle interne de l'URCECAM Analamanga notamment son appréciation.

2.1.1 Appréciation du système du contrôle interne

Grâce à l'existence des procédures écrites, l'URCECAM Analamanga facilite l'appréciation d'une part, de application des décisions ou de ligne conduite de la direction et du contrôle de l'application de ses instructions dans le manuel, d'autre part, de l'amélioration des performances et de l'efficacité opérationnelle.

Une fois instaurées, ces procédures d'organisation comptable permet de vérifier le bon fonctionnement du système de contrôle interne parce qu'elle fournisse les bases d'appréciation. En effet, le service financier de l'URCECAM Analamanga à travers son organe de contrôle sur le plan interne, tout comme les auditeurs externes, peut d'apprécier lors de leur intervention en vue de l'améliorer.

2.1.2 Evaluation du contrôle interne

Lors de l'intervention de l'auditeur internes ou externes, l'existence des procédures écrites d'organisation comptable consultées des fois dans un manuel de procédures favorise non seulement la prise de connaissance générale de l'institution mais aussi et surtout l'évaluation de procédures existantes.

Sachant que ces deux (2) derniers points constituent les deux (2) premières étapes inévitables servant de base dans la démarche de l'évaluation du fonctionnement du contrôle interne d'une entité (points forts et points faibles) et de la mise à jour des procédures en vigueur ainsi élaborées, il se trouve donc que l'évaluation des procédures comptable non formalisées nécessite et prend beaucoup de temps. Cela revient à dire qu'avant de procéder à

une telle analyse du système de contrôle interne d'une entité quelconque, l'auditeur est tenu de décrire d'abord son système et ses procédures afin de bien mener l'analyse de l'existant.

Au lieu de décrire les procédures existantes et les contrôles institués au sein de l'URCECAM Analamanga notamment sur le plan financier, que ce soit une description narrative (pour le système peu complexe et relativement court) ou une description rapide (à l'aide d'un schéma ou graphique de circulation des documents et des contrôles y afférents), du système affectant ainsi sur la qualité de son rapport. En effet, il peut procéder tout de suite à la démarche suivante :

- Test de cheminement : ceci à travers le système décrit dans ce manuel de procédures afin de s'assurer de la bonne description du système en vigueur (vérification et détection de toutes les procédures)

- Evaluation préliminaire du contrôle interne : afin de mettre en évidence les points forts et les points faibles des procédures comptables du système administratif et financier.

- Vérification des forces et faiblesses : afin de s'assurer que les procédures satisfaisantes d'un point de vue théorique sont appliquées de manière permanente à l'aide des tests de conformité.

- Evaluation définitive du contrôle interne : afin d'aboutir à des conclusions tout en dégageant les points forts et les points faibles du système.

2.1.3 Facilité de contrôle

Cette rubrique correspond bien à l'intérêt que nous apporte habituellement l'application des procédures écrites d'organisation comptable. Toutes fois celle-ci va de pair avec la rapidité de compréhension de la part des intervenants. En effet, deux (2) hypothèses s'imposent actuellement :

- D'une part, au niveau du service administration et financier, l'application des procédures d'organisation comptable facilite le contrôle (vision) et la prise de décision ;

- D'autre part, au niveau opérationnel, elle leur permet la rapidité de compréhension à travers une certaine compréhension mutuelle car son utilisation facilite l'exécution des tâches. Non seulement les travaux opérationnel de l'URCECAM Analamanga se sent maintenant plus proche du service administratif et financier mais il est devenu aussi de plus en plus très à l'aise dans leur travail.

Il faut noter que c'est la cohérence de l'ensemble de Système (composantes du Contrôle Interne) qui engendre la qualité du contrôle interne d'une entité. Si l'on privilégie l'une des catégories par rapport aux autres, un déséquilibre peut être créé, qui ne peut que nuire à la fiabilité du tout, et notamment des informations enregistrées.

L'existence d'un manuel de procédures conditionne ainsi le bon fonctionnement du Contrôle Interne de l'URCECAM qui, à son tour, permet de préserver son patrimoine.

Pour conclure avec cette partie de notre proposition, nous pouvons dire que l'existence d'un manuel de procédures permet la rationalisation du système de Documentation et d'Informations où il fait partie intégrante. Ce dernier, une fois devenu rationnel grâce à l'existence de ce manuel, aboutit au bon fonctionnement du Système de Contrôle interne en place.

Mais ce qu'il fallait retenir, c'est que toute entité est composée d'individus et de compétences et connaissances différentes qui effectuent de nombreuses tâches différentes. C'est pourquoi elle doit être fondée sur la communication et la responsabilité individuelle. Et URCECAM ne peut pas échapper à cette situation. Et chaque agent de personnel doit réfléchir sérieusement à ce qu'il veuille réaliser et s'assurer que ses collaborateurs connaissent, et comprennent et approuvent ce qu'il attend des autres et s'assurer que les autres savent ce que l'on attend de lui.

2.2 Mise en place de la connexion réseau intranet entre le bureau régional et la caisse locale

Le réseau intranet est une nouvelle technologie qui apporte une grande importance sur l'amélioration de l'organisation comptable de l'URCECAM Analamanga. Cette institution doit installer ce réseau pour faire connecter directement les machines du CECAM locale et du bureau régional. Il permet en effet de voir tant au niveau du bureau régional la situation comptable journalière de ses caisses locales. Grâce à cette relation, les tâches du comptable peuvent être allégées, les saisies des opérations sont déjà effectuées par les caissiers. Il fait tous simplement les travaux extra comptables comme l'inventaire des immobilisations, des stocks, les rapprochements et les suivis journaux proprement dit, c'est-à-dire, vérification des contenus des opérations tous ce qui présente dans les fichiers informatiques surtout au moment où les documents comptables du mois sortiront.

Les passations des données comptables des caisses locales vers le bureau régional sont automatiques. Aucune soucie pendant la transmission des données comptables ni déplacement physique ni de risque majeur, sauf en cas de rupture de ce réseau ou de panne technique.

2.3 Elaboration d'un nouveau système d'information

On peut définir le Système d'Information comme image du monde extérieur de l'activité interne et des indicateurs du fonctionnement de l'entité.

Il est indéniable que le bon contrôle du système d'information et de communication facilite les procédures des tâches effectuées par les personnels d'une institution car l'information consiste la base essentielle de l'efficacité et de sincérité des traitements des données. En effet, le système comptable doit pouvoir métamorphoser les informations de base en informations comptables utiles à l'analyse et au contrôle pour conduire à l'élaboration des informations de gestion nécessaires à la prise de décision.

2.3.1 Optimisation des relations inter service

Comme ce qui est déjà expliqué dans la section des problèmes, proprement sur la gérance de caisse, il serait efficace d'améliorer le partage de responsabilité, ainsi que la délégation de pouvoir et d'autorité au sein de la caisse locale :

- Chaque employé doit être responsable de ses tâches et d'en prendre les mesures nécessaires pour ses développements.

- Il serait également indispensable à la caisse de CECAM locale qu'il s'empare en partie certain pouvoir afin que chacun puisse participer à l'atteinte des objectifs.

Notre suggestion consiste alors de déléguer à chacun une autorité sur la prise de décision pour les tâches qui sont attribuées, il permet surtout à l'allégement de la hiérarchie des pouvoir et celui de la tâche de comptable au niveau du bureau régional car le système de confrontation des documents comptables sera amoindri.

L'existence d'un manuel de procédures permet de combler le fossé entre le Système d'Information et de Documentation. L'URCECAM Analamanga dispose actuellement d'un Système d'Information et Documentation formelle nécessaire à l'accomplissement de ses activités, car ce manuel de procédures ne fournit pas seulement des informations nécessaires pour la réalisation d'une action mais aussi tous les documents y afférents. Il améliorera l'utilisation de l'information et on pourra passer directement au traitement de propres problèmes et décisions de l'entité.

La mise en place d'un nouveau système d'information permet à l'URCECAM d'optimiser l'efficacité collective, d'améliorer les délais d'exécution des tâches, d'améliorer la qualité de travail, en réutilisant mieux la connaissance pratique déjà existante. Il en est ainsi de la réduction des erreurs répétitives dès son application.

2.3.2 Optimisation du circuit d'information et flux d'information

Par définition, le circuit d'information c'est l'itinéraire, le cheminement ou encore le réseau d'information tandis que les flux d'informations sont les écoulements ou grandes abondances des informations.

Le circuit d'information au sein de l'URCECAM Analamanga en général, la circulation de documents y afférents en particulier, se trouve dans sa position optimale du fait de l'existence de ce manuel de procédures. Cette situation une fois atteinte lui permet de diminuer les risques et problèmes liés à l'utilisation.

Il en est de même pour les flux d'informations au niveau des services et sections qu'avait mis sur place l'URCECAM. De ce fait, cela implique une certaine conformité aux exigences de la norme en matière d'organisation des flux informationnels. Le concept de manuel de procédures contribue largement pour les agents de l'URCECAM Analamanga à diminuer tout genre d'impureté informationnelle (abondance ou insuffisance de l'information).

Chapitre2 : RECOMMANDATION GENERALE ET IMPACTS

Pour assurer la bonne marche de l'URCECAM, la recommandation suivante supportera à la résolution de quelques problèmes concernant le contrôle d'application des procédures, le contrôle comptable.

SECTION1 : RECOMMANDATION GENERALE

La recommandation générale se pose sur la procédure comptable, la capacité de l'équipe responsable de Contrôle et aussi sur la gestion de tâche de service inspection.

1.1 Recommandation sur la procédure comptable

Toutes procédures sont passibles de contrôler, d'inspecter et d'évaluer. Il vaut mieux appréhender ces notions afin de garantir l'application ou la mise en œuvre continue des procédures, d'une part, de mieux procéder à leurs mises à jour et d'autre part, suivit, contrôle, inspection et évaluation des procédures.

1.1.1 Suivi des procédures

Par définition, c'est une opération continue de surveillance de révolution d'une activité. L'objet est de déceler le dysfonctionnement afin d'y remédier, de conseiller et d'appuyer. Le suivi de procédures peut être effectué soit par l'exploitation même de ces procédures soit par une descente sur terrain pour tester leur application.

Pour assurer que les dispositifs prévus dans les procédures d'organisation comptable et le manuel de procédures seraient correctement par les intervenants, il faut que le responsable de contrôle et suivi utilise des tableaux de bord et que la direction prévoie des sanctions pour le non respect des procédures.

1.1.2 Contrôle et inspection des procédures

Le contrôle, c'est une vérification de la mise en œuvre de l'exécution des procédures et tâches par rapport à la réglementation en vigueur écrite.

On peut maintenant, grâce à son expérience, contrôler et inspecter également l'observation des régies et procédures appliquées à la gestion des tâches de l'URCECAM Analamanga. Ce contrôle et inspection peuvent être effectuées soit ino9+piné soit par une descente sur le lieu de travail.

1.1.3 Evaluation

C'est l'appréciation, le jugement sur l'atteinte ou non des objectifs et des résultats fixés au préalable. Elle permet d'avoir une vision précise sur les résultats des activités, pour une mise au point, une prise de décision et un éventuel réajustement des actions (mis à jour).

Cette évaluation portera donc sur rétablissement d'un bilan à l'atteinte des objectifs et pourra être effectuée de ce fait par l'exploitation des procédures comptable actuellement en vigueur.

1.1.4 Mise à jour des procédures

La procédure d'organisation comptable et le manuel de procédure, une fois appliqué, devraient faire l'objet de suivi et de contrôle. Lors de son intervention, le responsable pourrait détecter qu'une partie ou la totalité du contenu de cette procédure ne sera plus applicable. Dans ce cas, un programme de mise à jour est indispensable.

La procédure d'organisation comptable et le manuel de procédures doivent donc mettre à jour. Cette mise à jour permet d'assister l'URCECAM dans l'exécution des procédures qui y sont décrites.

1.2 Renforcement de capacité de l'équipe responsable de Contrôle

Le comité de surveillance est composé par des membres élus. Il est chargé de contrôler le respect des dispositions des procédures et des règlements de l'URCECAM au niveau de caisse locale. En tant qu'intervenant titulaire de la vérification de l'encaisse physique par rapport au solde intermédiaire de journal au moment où il voudrait intervenir et aussi participant à la comparaison des enregistrements des opérations dans les deux fiches individuelles des sociétaires, il est nécessaire de donner aux membres de comité des formations supplémentaires basées sur la notion de comptabilité.

1.3 Amélioration de gestion de tâche de service inspection

D'après notre stage, nous avons constaté que la plupart des travaux d'inspection effectuée par l'inspecteur sont focalisés aux portefeuilles de crédits qui ont d'autre personnel pouvant les vérifier. Donc, l'orientation de l'inspection à la comptabilité est plus importante pour l'URCECAM Analamanga. Car l'existence fréquente de cette inspection oblige les personnels de la caisse locale à bien réaliser les documents comptables.

SECTION 2 : IMPACTS

Cette section comporte les impacts au sein de l'organisation comptable et au niveau du personnel. Elle présente aussi les impacts financier et budgétaire.

2.1 Au niveau de l'organisation comptable

Quelques rubriques suivantes présentent les impacts directs sur l'organisation comptable.

2.1.1 Gain de temps à la réalisation des opérations comptables

La réalisation des traitements des opérations des caisses locales au bureau régional entraîne une rapidité d'exécution des situations, permet de faire un suivi le plus tôt possible. Grâce au réseau intranet, la transmission des données vers le service financier du bureau régional est fiable et encore en sécurité.

2.1.2 Réduction de nombre d'erreurs lors de l'élaboration des documents comptables

L'informatisation des tâches au niveau de la caisse locale élimine toutes fautes de calculs. Seules les erreurs d'imputations et/ou les fautes de frappe pourraient se produire. Malgré, toutes ces dites anomalies seraient très faciles à rectifiées car souvent elles seraient constatées avant l'achèvement de l'enregistrement des opérations journalières.

2.2 Au niveau du personnel

Il existe des impacts sur les personnels comme les suivants :

2.2.1 La motivation de personnel

Les matériels et les équipements utilisés à l'accomplissement de travail sont un des facteurs de motivation de personnel. Ils favorisent les conditions de travail parce que l'utilisation de matériels plus performants comme les appareils informatiques peuvent alléger le travail, et facilite la réalisation des opérations afin d'atténuer la fatigue. Tous ce qui entraînent un accroissement de la motivation de personnel et aussi de mobiliser ses intentions à prendre l'initiative au travail.

2.2.2 La gabegie est éloignée

En sachant que toutes fautes volontaires ou involontaires seront détectées très rapidement par les personnels du service financier et comptabilité, le caissier devrait faire

beaucoup d'attention au moment de l'accomplissement de ses besoins. Il assure bien leur tâche avec des réflexions plus considérables.

2.3 Impact financier

Cette rubrique comprend l'évaluation financière pour le renforcement de compétence et l'impact budgétaire pour la mise en place du réseau intranet et informatisation des tâches au niveau de la caisse locale

2.3.1 Evaluation financière pour le renforcement de compétence

- Influence budgétaire :

La réalisation du renforcement de compétence de caissiers ont besoin de financement ce qui entraîne une modification sur le budget, c'est-à-dire, les charges de personnels est en tentation d'augmenter. On ne doit pas faire un recrutement pour le formateur mais le responsable administratif et financier s'occupe ces tâches.

Pour pouvoir assurer la budgétisation de notre proposition, et d'alléger les charges administratif, on donne une suggestion de rétablir le budget de fonctionnement parce que toutes est changée à cause de l'amélioration de gestion de tâche que nous avons dit auparavant. Grâce à eux, certaines charges sont éliminées, par exemple, réduction de dépenses pour le déplacement de personnel. Car, l'apprentissage de caissiers au travail ne peut exiger beaucoup d'engagement financier mais en générale, la répartition des budgets de fonctionnement existants devrait réparer.

- Evaluation de compétence :

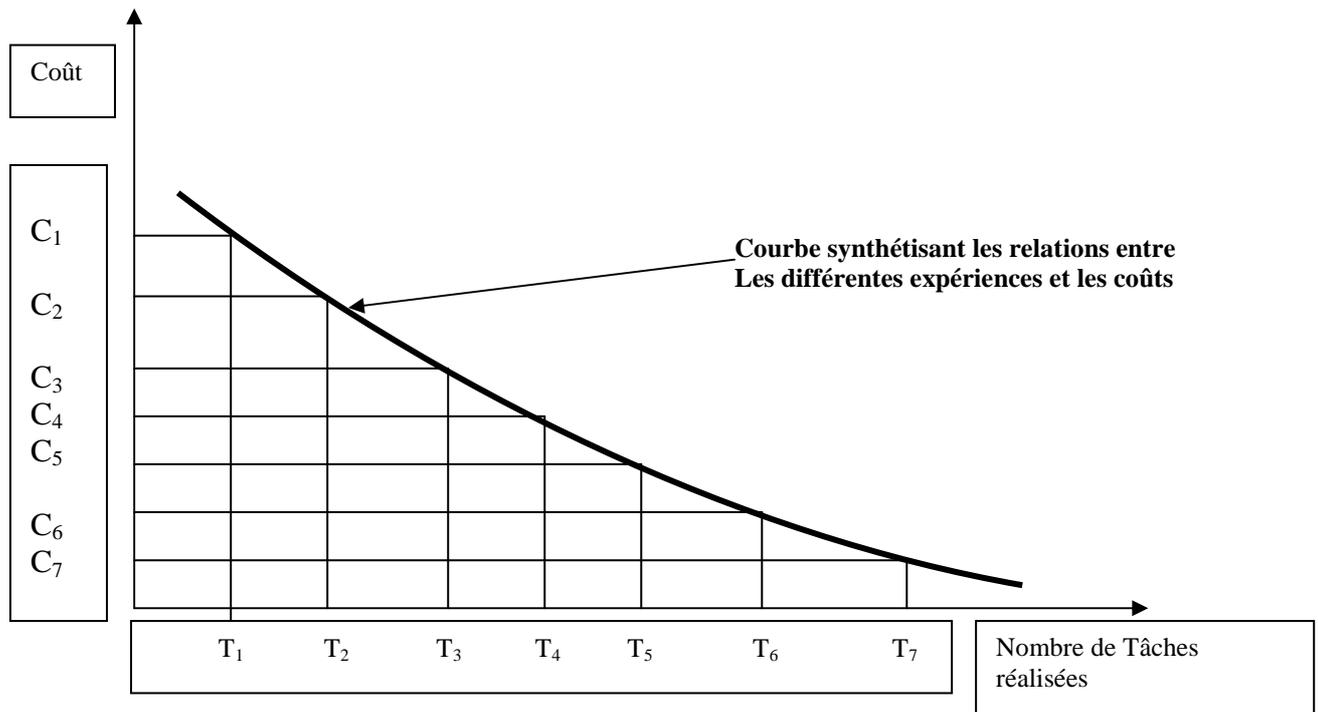
La Courbe d'expérience présente les relations entre l'expérience et le coût. Elle concerne le phénomène de l'apprentissage de l'homme au travail. Cette théorie d'apprentissage a essayé d'observer et d'expliquer les tâches à accomplir. Elle existe des liens très fort entre le développement de la connaissance et l'activité pratique d'un individu, plus le pratique augmente, plus les connaissances augmente.

L'application de cet apprentissage emporte des avantages pour l'URCECAM Analamanga, parce que les pratiques sont répétitives, les connaissances s'améliorent, donc le nombre d'heure de la réalisation de l'opération diminue au fur et à mesure qu'on répète l'opération. En conséquent, le réalisateur ou plus précisément le caissier a plus de temps pour pouvoir effectué la vérification de ses opérations déjà achevées afin d'assurer la fiabilité des informations données.

Lorsque l'expérience augmente, le coût diminue, c'est-à-dire, l'apprentissage de caissiers s'accroît leur compétence, ce qui entraîne une diminution de coût de réalisation surtout la détermination de certaines anomalies qui exige une descente sur terrain.

Schématiquement, la courbe d'expérience se présente comme suit

Figure V: Courbe d'expérience



Cette courbe signifie que lorsque le coût de réalisation devrait s'abaisser au fur et à mesure que l'entité acquiert une expérience qui peut être une meilleure organisation de travail, soit une meilleure utilisation de matérielle,....

Cette graphique présente les relations entre les différentes expériences et les coûts de réalisation des opérations ou des tâches. Ça veut dire que lorsque l'expérience des caissiers locale augmente, les coûts de réalisation diminuent parce que l'anomalie sur les informations comptables diminue aussi, donc, le déplacement vers la caisse locale est rare, et normalement, les coûts des déplacements sont réduits.

2.3.2 Impact budgétaire pour la mise en place du réseau intranet et informatisation des tâches au niveau de la caisse locale

Les dépenses de carburants du service financier et comptabilité s'abaissent car leur descente vers la caisse devient rare, c'est-à-dire, les personnels de ce service ne doivent être

déplacés vers la caisse locale sauf au moment ou à la période d'établissement de travail d'inventaire des immobilisations, des stocks,.....

Le responsable de zone ne s'occupe beaucoup de la transmission des documents, par conséquent sa consommation en carburant va se diminuer et en plus il pourrait consacrer la plupart de ses temps aux activités commerciales. Ces différents motifs cités ci-dessus prouvent que l'informatisation des tâches et l'installation du réseau intranet aient des impacts positifs sur le budget.

- Evaluation préliminaire

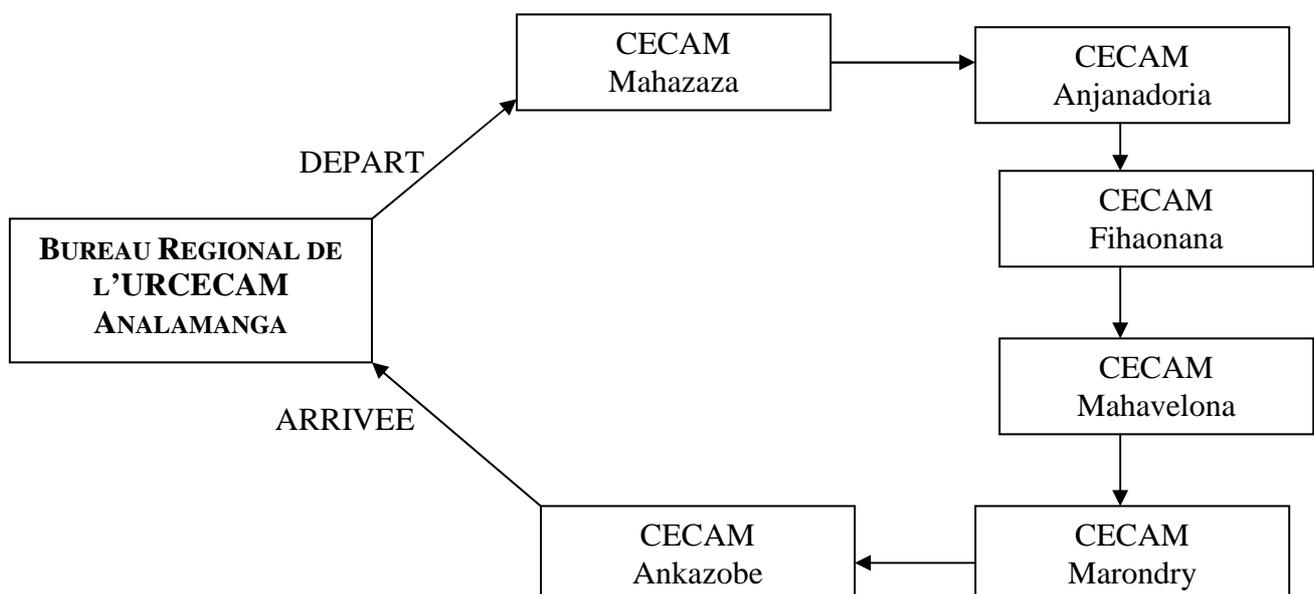
Pour assurer la réalisation de ses activités sur terrain (collecte des documents comptables), l'URCECAM Analamanga a des matériels de transports rapide et puissant comme les Motos. Les responsables des zones doivent utiliser ces motos pour accomplir leurs missions.

Ces matériels ont besoin de carburants, plus précisément des essences et aussi de lubrifiants pour faire un déplacement. Les dépenses concernant la consommation de carburant gonflent le budget de fonctionnement. Pour minimiser ces dépenses, nous allons suggérer l'utilisation de connexion en réseau intranet. Pour le mettre en évidence, on va voir ci-dessous l'évaluation prévisionnelle chiffrée (comparaison), en prenant comme exemple la zone de Vonizongo.

Après nos consultations auprès du responsable de service logistique et des quelques responsables des zones, on a recueilli les quelques informations suivantes :

- la consommation en carburant de chacune des motos sont de : 5litres/100Km environ.

Figure VI : Itinéraire du Responsable de Zone de Vonizongo



Cette figure indique le circuit de déplacement du Responsable de Zone à l'accomplissement de leur tâche qui débute au Bureau Régional vers la CECAM Locale suivant leur itinéraire que lui a programmé jusqu'à l'arrivée du Bureau Régional ainsi.

- Le tableau ci-après résume le Parcours du Responsable de Zone.

Tableau n° II

Distance parcourus du Bureau Régional – Caisses locales (unité de mesure : Km)

ALLER		
DEPART/ARRIVEE	DESTINATION	DINTANCE EN Km
Bureau Régional, Siège de l'URCECAM Analamanga 	CECAM Mahazaza	50
	CECAM Anjanadoria	12
	CECAM Fihaonana	47
	CECAM Mahavelona	15
	CECAM Marondry	55
	CECAM Ankazobe	36
RETOUR		
Bureau Régional Siège de l'URCECAM Analamanga 	CECAM Ankazobe	100
TOTAL		315

« Source : Consultation des informations auprès des Responsables de Zone »

Ce tableau signifie que le parcours du Responsable de Zone de Vonizongo est de 278Km pour un seul tour de ramassage des documents, mais il effectue deux tours par semaine selon leur itinéraire et le jour d'ouverture de chaque caisse locale.

C'est-à-dire : $315\text{Km} * 2 = 630\text{Km/semaine}$

Tableau n° III

Tableau récapitulatif de comparaison des charges mensuelles de déplacement à celles de la mise en oeuvre du réseau intranet (unité monétaire en Ariary)

Désignation Intitulé	Déplacement du RZ (ramassage de document)	RESEAU (Pour 06 CECAM)	(5)ECART
(1)Coûts d'entretien	119 466,666		
(2)Coûts de Carburant	337 680		
Notes de frais	15 000		
(3) Abonnement		360 000	
(4)Electricité		18 000	
Total Coût mensuel	472 146,666	378 000	94 146,666

« Source : Recherche personnel »

Auprès de l'URCECAM, en générale, l'entretien des motos est effectué par trimestre.

(1) Coûts d'entretien, c'est-à-dire : (Unité monétaire en Ariary)

Vidange, huile 40 : 8 400Ariary/litre
 Pneu (avant et arrière) : 90 000Ariary
 Main d'œuvre : 60 000Ariary
 Autres pièces (imprévisions) : 200 000Ariary

Total coûts d'entretien trimestriel : 358 400Ariary

Donc, coûts d'entretien mensuel est égal = Coûts d'entretien trimestriel/3

Application numérique : $358\,400\text{Ariary}/3 = \text{span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">119\,466,666\text{Ariary}$

Remarque : L'acquisition des motos est effectuée selon les besoins de l'URCECAM, elle n'est pas comprise dans le compte de charges mensuelles mais elle est intégrée dans le compte d'immobilisation.

(2) Le Coût de carburants consommés pendant un mois se détermine à partir de la formule suivante :

Coûts de carburant = Quantités des essences consommées * Prix unitaire d'essence actuel

- Quantités des essences consommées par mois sont déterminées par le calcul suivant :

$2\,520\text{Km} * (5\text{litre}/100\text{Km}) = 126\text{litre}/\text{mois}$

Remarque : - 630Km/semaine, c'est le parcours du RZ par semaine que nous avons déterminé auparavant ; Parcours du RZ : $630\text{Km}/\text{semaine} * 4 = 2\,520\text{Km}/\text{mois}$

- 5litre/100Km, c'est la consommation en carburant de chacune des motos

- Prix du litre d'essence : 2 680Ariary (après nos constatation auprès de la station d'essence)

Application numérique : $126\text{litre}/\text{mois} * 2\,680\text{Ariary} = 337\,680\text{Ariary}$

Le coût de carburant consommé par mois = **337 680 Ariary**

(3) L'abonnement du réseau intranet est forfaitaire par mois, c'est-à-dire les coûts de connexion du réseau sont constants qui est égal à : 60 000 Ariary par caisse locale (après notre consultation auprès du fournisseur d'accès Internet « Blue line »).

Donc, pour les 06 caisses locales c'est : 60 000 Ariary * 6 = **360 000 Ariary/mois**

Remarque : L'installation de ce réseau et l'acquisition des matériels nécessaires pour eux sont également effectuées une fois pour toute. Elles sont considérées comme immobilisations.

(4) Cela signifie le total des coûts d'électricité consommés par mois :

C'est-à-dire : 3 000 Ariary * 6 = **18 000 Ariary/mois** pour les 06 caisses locales.

(5) Les écarts déterminés ci-dessus constatent que les coûts de déplacement du Responsable de Zone vers les caisses locales sont plus élevés par rapport aux coûts de connexion en réseau, c'est-à-dire les totaux du coût mensuel de déplacement du RZ sont plus grands que les totaux du coût mensuel de connexion en réseau intranet, donc la mise en place du réseau intranet dans les caisses locales est plus rentable et aussi efficace pour pouvoir diminuer les dépenses et d'alléger les charges administratives.

D'après l'évaluation préliminaire ci-dessus, les coûts de déplacements mensuels sont diminués de **94 146,666 Ariary** lorsque les CECAM locales sont en connexion avec du réseau intranet.

- Détermination des Totaux des dépenses pour (5) cinq ans :

La mise en place du réseau intranet a besoin des matériels informatiques plus précisément des ordinateurs, donc l'URCECAM devrait effectuer un achat des ces immobilisations.

Cet achat effectuée une fois pour toute au moment de la mise en place du réseau c'est-à-dire à la première année.

Tableau n° : IV

Tableau récapitulatif des coûts des ordinateurs (; unité monétaire Ariary) :

Caisse locale	Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Mahazaza	Ordinateur	01	560 000	560 000
Anjanadoria	Ordinateur	01	560 000	560 000
Fihaonana	Ordinateur	01	560 000	560 000
Mahavelona	Ordinateur	01	560 000	560 000
Marondry	Ordinateur	01	560 000	560 000
Ankazobe	Ordinateur	01	560 000	560 000
TOTAL		06	560 000	3 360 000

« Source : Recherche personnel »

Ce tableau signifie que le montant total des coûts des ordinateurs nécessaire est de :

= **3 360 000 Ariary**

Tableau n° : V

Tableau récapitulatif des dépenses de déplacement à celles de la mise en œuvre du réseau intranet pour (5) cinq ans (unité monétaire en Ariary)

Désignation Intitulé	Déplacement du RZ (ramassage de document)	Utilisation de réseau (pour 06 caisses locales)	ECART
(1)Charges pour 5 ans	28 328 799,96	22 680 000	5 648 799.96
Immobilisation		3 360 000	(3 360 000)
TOTAL	28 328 799,96	26 040 000	2 288 799.96

«Source : Recherche personnel »

(1) Ces charges sont calculées à partir de la formule suivante :

Pour 5 ans, $\boxed{\text{Charges} = \text{Charge mensuel} \times 12 \text{ mois} \times 5 \text{ ans}}$

Donc, pour le Déplacement

et

pour le réseau

Charges : 472 146,666 x 12 x 5

Charges : 37 8000 x 12 x 5

= $\boxed{28\,328\,799,96}$

= $\boxed{26\,040\,000}$

Les écarts déterminés dans ce tableau ci-dessus montrent que l'utilisation de réseau intranet est plus rentable qu'à celle de Déplacement du RZ (ramassage des documents), c'est-à-dire, le total des dépenses des déplacements et plus beaucoup par rapport aux totaux des dépenses de l'utilisation du réseau intranet. Cela veut dire que les dépenses.

- Impacts financier issue de gain de temps du Responsable de Zone

Grâce à la mise en œuvre de ce réseau, le RZ aurait beaucoup de temps pour réalisation de l'activité commerciale. A titre d'exemple, lorsqu'il effectue deux dossiers de crédit productif par semaine évalué à **400 000 Ariary** le total, avec un taux d'intérêt de 3% par mois, cet emprunt est remboursé dans la période déterminée, par exemple dans (6) six mois avec l'intérêt correspondant, donc il peut fournir de produit de **72 000 Ariary** selon le calcul ci-dessous.

L'intérêt est calculé à partir de la formule suivante :

$$\boxed{I = C \times t \times n}$$

I : montant des intérêts

C: montant du Capital restant dû

t : taux d'intérêt mensuel

n: durée des prêts exprimée en nombre de mois

L'application numérique est présentée ci-dessous :

C = 400000 Ariary ; t = 3% par mois ; n = 6 mois

Pour le premier mois :

I = 400 000 x 3% x 6 = $\boxed{72\,000 \text{ Ariary}}$

Pour le crédit productif dont le remboursement est effectué dans une échéance unique, les intérêts sont calculés sur la base du Capital suivant la formule précédente.

Alors, le total de produit par mois de travail effectif qu'il peut fournir est de :

72 000 x 4 = $\boxed{288\,000 \text{ Ariary}}$ à encaisser après six mois.

Cette troisième partie résume notre suggestion et recommandation pour pouvoir éliminer quelques problèmes sur l'organisation comptable que nous avons dépouillée dans les points faibles. Elle présente tous les détails de notre proposition d'amélioration pour l'objet de participer à la résolution des problèmes rencontrés.

CONCLUSION GENERALE

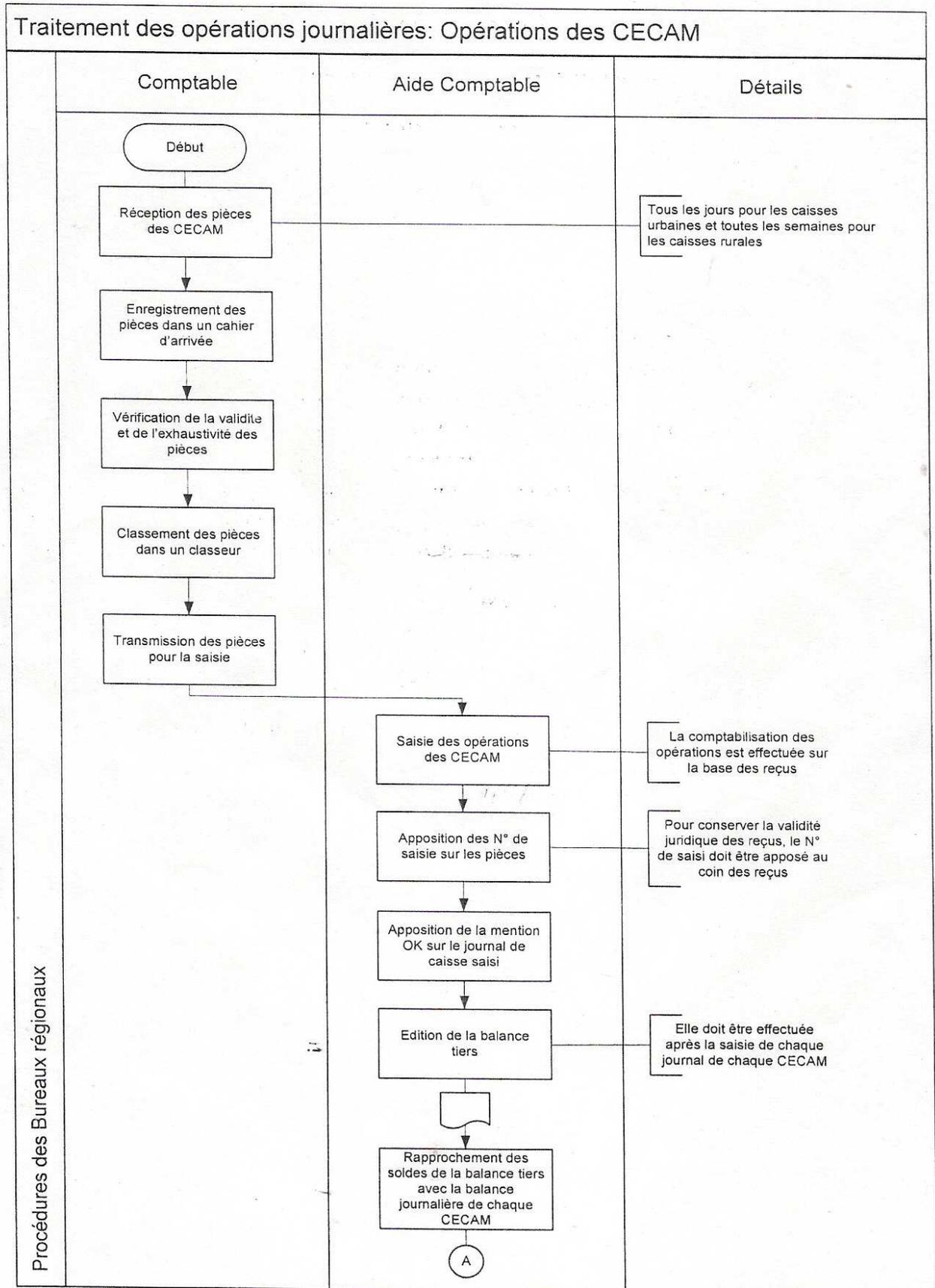
Au terme de ce présent ouvrage, il convient de souligner que notre analyse concerne l'organisation comptable de l'URCECAM Analamanga. Au stade actuel du développement du secteur de la micro-finance à Madagascar, et particulièrement dans l'amélioration de la qualité de service, les principaux acteurs s'accordent, pour les années à venir, sur la vision suivante : disposer d'un secteur de la micro finance professionnel, viable et pérenne, intégré à la section financier, diversifié et ignorant assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté et formable. Les employés de l'URCECAM Analamanga ont besoin d'un environnement de travail dynamique.

Durant l'analyse de la situation de l'URCECAM, de nombreux problèmes ont été évoqués. En outre, cette analyse nous a permis de dégager les points forts et les points faibles. Pour pouvoir remédier à ces divers problèmes, nous avons apporté des diverses solutions comme Informatisation des travaux au niveau de la caisse locale, renforcement de compétence des caissiers, mise en œuvre d'un système de contrôle interne, mise en place de la connexion réseau informatique entre le bureau régional et les caisses locales. Toutefois, nous estimons que nos suggestions sont actuellement satisfaisantes pour la réussite et l'épanouissement de l'URCECAM, car elles apportent des grands succès à la réalisation des leurs objectifs surtout pour le service administratif et financier qui est le bénéficiaire directe et aussi pour le service exploitation en consacrant la plupart des temps des Responsables de zones aux actions commerciales et aussi à cause de la réduction de consommation des carburants destinés aux transmissions des dossiers comptables.

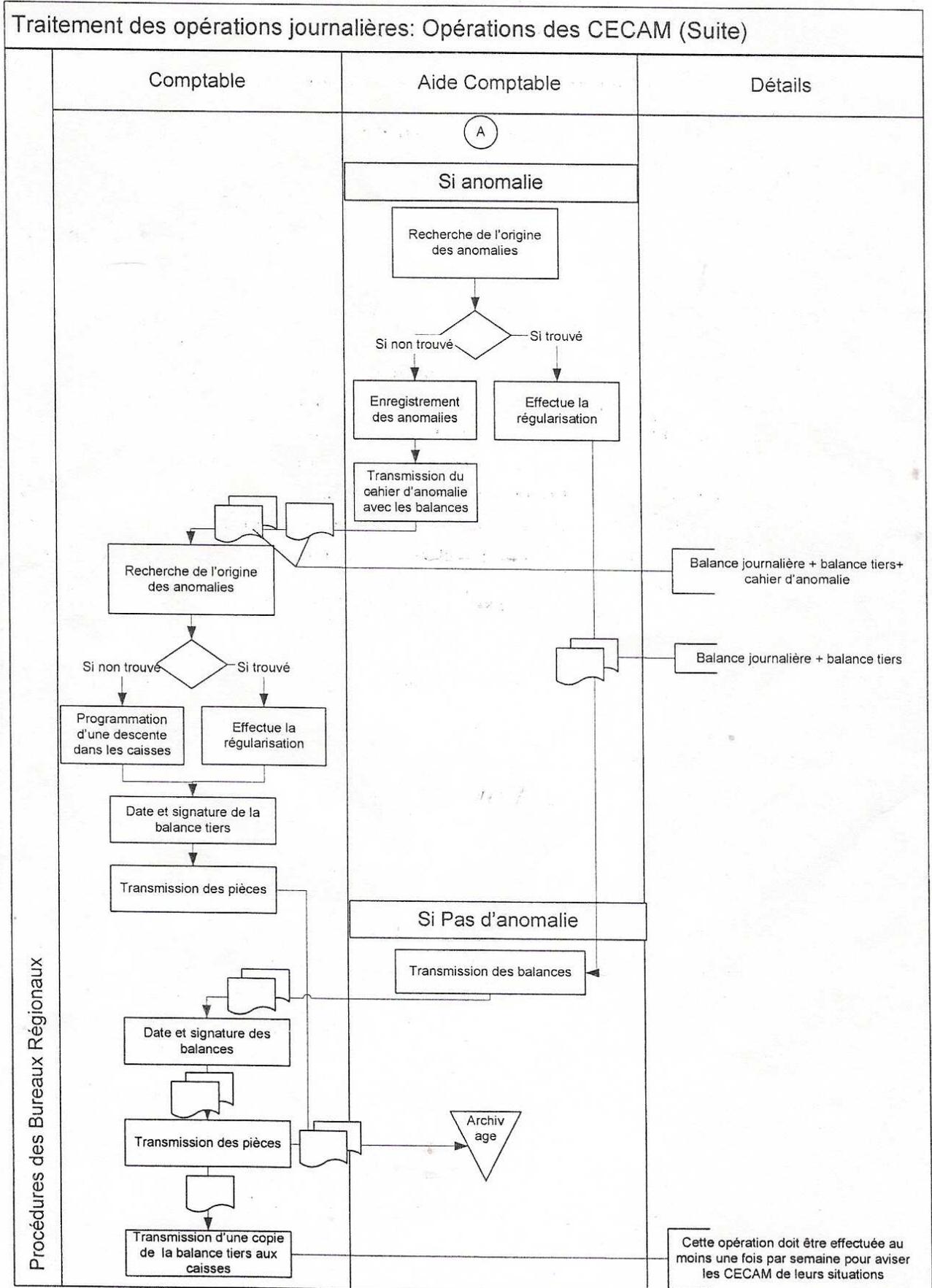
Bref, le marché est toujours à conquérir, par conséquent, l'URCECAM Analamanga a besoin d'appliquer notre suggestion pour persuader les gens à devenir des membres actifs et fidèles, afin de garder la place de leader sur le marché de l'institution de micro-finance. La bonne organisation comptable permettra d'atteindre ses objectifs principaux. En conclusion, nous espérons que nos suggestions seront prises en considération par les différents responsables au sein de l'Etablissement.

ANNEXES

ANNEXE I



ANNEXE I (Suite)



ANNEXE II

MODELE DE BILAN

Raison sociale :

Adresse du siège social :

N° d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés :

A C T I F

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

A C T I F	Notes	31 décembre n Net	31 décembre n-1 Net
Trésorerie et soldes avec Banque Centrale			
Bons du Trésor et titres assimilés			
Avoirs - établissements de crédit			
Avoirs - autres institutions financières			
Portefeuille de transaction			
Portefeuille de produits dérivés			
Crédits à la clientèle			
Titres d'investissement			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Impôts différés - actif			
Autres actifs			
TOTAL ACTIF			

ANNEXE II
(suite)

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	Notes	31 décembre n	31 décembre n-1
<p>PASSIFS</p> <p>Dettes - établissements de crédit</p> <p>Dettes - autres institutions financières</p> <p>Portefeuille de produits dérivés</p> <p>Dépôts de la clientèle</p> <p>Subventions d'équipement</p> <p>Autres subventions d'investissements</p> <p>Emprunts et titres subordonnés</p> <p>Provisions pour charges</p> <p>Impôts différés - passifs</p> <p>Fonds de garantie</p> <p>Autres passifs</p> <p><i>sous total des passifs</i></p> <p>CAPITAUX PROPRES</p> <p>Capital</p> <p>Écart d'équivalence</p> <p>Résultat net</p> <p>Report à nouveau</p> <p><i>sous total des capitaux propres</i></p>			
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES			

ANNEXE III

MODELE DE COMPTE DE RESULTAT

Raison sociale :

Adresse du siège social :

N° d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés :

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

	Notes	31 décembre n	31 décembre n-1
Produits d'intérêts (1)			
Charges d'intérêts (2)			
Revenus net d'intérêts (3) = (1)-(2)			
Produits d'honoraires et commissions (4)			
Charges d'honoraires et commissions (5)			
Revenus net d'honoraires et de commissions (6) = (4)+(5)			
Dividendes perçues (7)			
Revenus net du portefeuille de transaction (8)			
Profits nets du portefeuille d'investissements (9)			
Autres revenus opérationnels (10)			
RESULTAT OPERATIONNEL ou PRODUIT NET BANCAIRE (11) = (3)+(6)+(7)+(8)+(9)+(10)			
Charges nettes sur CDL (12)			
Autres charges d'exploitation (13)			
RESULTAT AVANT IMPÔTS (14) = (11)-(12)-(13)			
Impôts sur les bénéfices (15)			
Impôts différés (16)			
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES (17) = (14)-(15)-(16)			
Charges extraordinaires (18)			
Produits extraordinaires (19)			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE (20) = (17)-(18)+(19)			
Part des intérêts minoritaires (si consolidés)			
Revenus par actions			

ANNEXE IV

MODELE DE TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Raison sociale :

Adresse du siège social :

N° d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés :

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

	Notes	Capital social	Primes et réserves	Écart d'évaluation	Résultat et report à nouveau	TOTAL
Solde au 31 décembre N-2						
Changement de méthodes comptables						
Correction d'erreurs						
Profits nets sur variations de juste valeur instruments financiers						
Dividendes N-2						
Réserves spéciales N-2						
Autres réserves N-2						
Opérations en capital						
Résultat net de l'exercice N-1						
Solde au 31 décembre N-1						
Changement de méthodes comptables						
Correction d'erreurs						
Profits nets sur variations de juste valeur instruments financiers						
Dividendes N-1						
Réserves spéciales N-1						
Autres réserves N-1						
Opérations en capital						
Résultat net de l'exercice N						
Solde au 31 décembre N						

ANNEXE V

MODELE DE TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Raison sociale :

Adresse du siège social :

N° d'inscription sur la liste des établissements de crédit agréés :

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

	Notes	31 décembre n	31 décembre n-1
<u>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</u>			
Intérêts perçus			
Intérêts payés			
Commissions perçues			
Commissions payées			
Encaissements sur instruments financiers			
Décaissements sur instruments financiers			
Encaissements clientèle			
Décaissements clientèle			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Impôts sur les résultats payés			
<i>Flux de trésorerie des activités ordinaires (1)</i>			
Encaissements sur activités extraordinaires			
Versements sur activités extraordinaires			
<i>Flux de trésorerie des activités extraordinaires (2)</i>			
<i>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) = (1)+(2)</i>			
<u>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</u>			
Encaissements sur cession d'immobilisations			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations			
Décaissements sur acquisition des titres d'investissements			
Dividendes perçus et quote part de résultat sur titres d'investissements			
<i>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</i>			
<u>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</u>			
Encaissements provenant d'emprunts			
Décaissements sur prêts et dettes assimilés			
Dividendes payés et autres distributions effectuées			
<i>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</i>			
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de la trésorerie de la période (A)+(B)+ (C)			
Trésorerie et équivalents au début de l'exercice			
Trésorerie et équivalent à la fin de l'exercice			
Variation de la trésorerie de la période			

BIBLIOGRAPHIE

- DAYAN Armand, « Modèle de gestion », édition Ellipes, 2004
- Document de stratégie nationale de microfinance (DSNMF) 2004-2009, juin 2004, page 20
- Gérard Renault, « MOTIVER LE PERSONNEL DANS LES PME », édition l'Harmattan, 1993, 169 pages.
- MANUEL DE PROCEDURE, URCECAM Analamanga, Décembre 2007
- Manuel d'Organisation Comptable, FLOW CHART, URCECAM Analamanga, Septembre 2008
- Manuel Moyart, Eric Duflos, Alexia Latortotue, François Lecuyer, Jennifer Isera, Hubert Rauch, revue de l'efficacité de l'aide pour la microfinance (CLEAR), Madagascar, octobre 2005
- MELESE Jacques, « Approche systémique des organisations, vers l'entreprise à complexité humain », édition Homme et technique, 2001.
- Membres de Conseil d'Administration UNICECAM « MADAGASCAR, Le Réseau CECAM », Décembre 2008
- www.cia.gov/publication/factbook/geos.ma.html
- www.cgap.org/doca/FocusNote_28pdf

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES ANNEXES.....	VII
SOMMAIRE.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	- 1 -
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE.....	- 3 -
Chapitre 1 : PRESENTATION DE L'URCECAM.....	- 3 -
SECTION 1 : GENERALITE.....	- 3 -
1.1 Identification.....	- 3 -
1.2 Statut juridique.....	- 4 -
1.3 Historique.....	- 4 -
1.4 Raison d'être de l'institution.....	- 6 -
1.5 Activités :.....	- 7 -
SECTION 2 : ORGANISATION DE L'INSTITUTION.....	- 9 -
2.1 Organisation structurelle.....	- 9 -
2.2 Structure du réseau.....	- 10 -
2.3 Organisation fonctionnelle de l'URCECAM.....	- 13 -
SECTION 3 : L'ENVIRONNEMENT DE L'URCECAM.....	- 17 -
3.1 Environnement interne.....	- 17 -
Chapitre 2 : ASPECT THEORIQUE.....	- 22 -
SECTION 1 : LA COMPTABILITE DES INSTITUTIONS FINANCIERES.....	- 22 -
1.1 Objet de la comptabilité bancaire.....	- 22 -
1.2 Les principes retenus en matière d'information financière.....	- 22 -
SECTION 2 : ORGANISATION DE COMPTABILITE DES ETABLISSEMENT DE CREDIT... - 23 -	- 23 -
2.1 Organisation et contrôle.....	- 23 -
2.2 Intangibilité des enregistrements.....	- 23 -
2.3 Livres comptables.....	- 24 -
2.4 Justification et conservation des documents comptables.....	- 24 -

SECTION3 : PARTICULARITE DU PLAN COMPTABLE D'ETABLISSEMENT DE CREDIT-	25
-	
3.1 Particularité sur la présentation du bilan de l'institution financière et assimilée.....	- 25 -
3.2 Spécificité du PCEC	- 26 -
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE-	29 -
Chapitre1 : ANALYSE DE L'ORGANISATION COMPTABLE DU RESEAU ...	- 29 -
SECTION1 : PLACE DE LA COMPTABILITE AU SEIN DE L'URCECAM	- 29 -
1.1 Organisation fonctionnelle du service financier	- 29 -
1.2 Circulation des documents comptables	- 32 -
SECTION2 : OPERATIONS COMPTABLES EFFECTUEES AU NIVEAU DE LA CAISSE	- 35 -
2.1 Elaboration des documents comptables	- 35 -
2.2 Procédure d'organisation comptable au niveau de la caisse CECAM.....	- 38 -
SECTION3 : OPERATIONS COMPTABLES EFFECTUEES AU NIVEAU DU SERVICE FINANCIER	- 41 -
3.1 Traitement comptable au sein du service financier.....	- 41 -
Chapitre2 : LES FORCES ET FAIBLESSES	- 47 -
SECTION1 : LES POINTS FORTS.....	- 47 -
1.1 Au niveau du service financier	- 47 -
1.2 Au niveau de l'organisation comptable du bureau régional	- 48 -
SECTION2 : LES POINTS FAIBLES	- 50 -
2.1 Au niveau du service finance et comptabilité.....	- 50 -
2.2 Au niveau de l'organisation comptable	- 52 -
TROISIEME PARTIE : RECOMMANDATION ET PROPOSITION DE SOLUTION..-	57 -
Chapitre1 : PROPOSITION DE SOLUTION.....	- 57 -
SECTION1 : AU NIVEAU DU SERVICE FINANCIER.....	- 57 -
1.1 Mise en bonne marche de division de travail.....	- 57 -
1.1 Informatisation des travaux au niveau de la caisse locale	- 58 -
1.2 Renforcement de compétence des caissiers	- 59 -
SECTION2 : AU NIVEAU DE L'ORGANISATION COMPTABLE	- 61 -
2.1 Mise en œuvre d'un système de contrôle interne.....	- 61 -
2.2 Mise en place de la connexion réseau intranet entre le bureau régional et la caisse locale.....	- 63 -

2.3 Elaboration d'un nouveau système d'information.....	- 64 -
Chapitre2 : RECOMMANDATION GENERALE ET IMPACTS	- 66 -
SECTION1 : RECOMMANDATION GENERALE.....	- 66 -
1.1 Recommandation sur la procédure comptable.....	- 66 -
1.2 Renforcement de capacité de l'équipe responsable de Contrôle.....	- 67 -
1.3 Amélioration de gestion de tâche de service inspection	- 67 -
SECTION 2 : IMPACTS.....	- 68 -
2.1 Au niveau de l'organisation comptable	- 68 -
2.2 Au niveau du personnel.....	- 68 -
2.3 Impact financier.....	- 69 -
CONCLUSION GENERALE.....	- 78 -
ANNEXES.....	-i-
BIBLIOGRAPHIE.....	-viii-
TABLE DES MATIERES.....	-ix-