



U- IMCEC

RAPPORT D'AUDIT ET DE CERTIFICATION DES COMPTES ANNUELS COMBINES DE 2007 DE L'UNION

MARS 2008



Dakar, le 31 mars 2008

**Monsieur le Directeur
Général de l'U- IMCEC
DAKAR.**

Monsieur le Directeur Général,

En exécution de la mission que vous avez bien voulu nous confier, nous avons procédé à l'audit des comptes de l'Union des IMCEC au titre de l'exercice 2007.

Au terme de nos travaux, nous avons l'honneur de vous transmettre le rapport d'audit comportant notre opinion sur les comptes audités.

Nous remercions le Directeur Général et tout le personnel de la direction nationale pour l'aimable accueil qu'ils nous ont réservé, leur disponibilité et leur totale collaboration à la réussite de cette mission.

Vous en souhaitant bonne réception,
Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de notre considération distinguée.

**Abou WELE,
Expert comptable
Associé Gérant**

Dans le cadre de la mission pour l'audit des comptes de 2007 de l'U-IMCEC, notre équipe est intervenue au siège de l'institution durant la période du 18 février au 1^{er} mars 2008.

Au terme de notre intervention, il nous paraît opportun de porter à votre connaissance les anomalies constatées et les recommandations qu'elles induisent.

1. RAPPEL DES DILIGENCES MISES EN OEUVRE

Nos équipes ont été dans toutes les institutions affiliées à l'union durant la période du 18 au 29 février 2008. Nous avons également audité les comptes relatifs au fonctionnement de la Direction nationale avant d'examiner les comptes combinés de l'Union.

Durant notre intervention, nous avons eu des entretiens avec les dirigeants et le personnel de l'institution mais nous avons également procédé aux vérifications sur place des journaux, des pièces comptables, des politiques et procédures appliquées, etc.

Ensuite, nous avons procédé à l'examen des documents mis à notre disposition : documents légaux, manuels de procédures et de politiques, notes de service, documents et pièces comptables.

2. EVALUATION DES POLITIQUES ET PROCEDURES APPLIQUEES

Il existe un document intitulé « Manuel de procédures administratives, financières et comptables » au sein de l'Union. Ce document se caractérise par le fait :

- qu'il concerne aussi bien les institutions que l'Union ;
- qu'il décrit à la fois les politiques (cf. partie II) et les procédures (cf. parties I et III) ;
- qu'il comporte trois parties distinctes : procédures administratives (partie I), procédures financières (partie II) et procédures comptables (partie III).

Dans les rapports d'audit des institutions de base affiliées, nous avons formulé des recommandons visant :

- la séparation des documents : manuel des politiques et manuel des procédures administratives, financières et comptables ;
- à améliorer les procédures appliquées notamment les procédures de reporting, de production des comptes et de fonctionnement des comptes de liaison.

Nous insistons, au niveau de l'Union, sur la nécessité de mettre en place les procédures de production des comptes combinés, d'inspection et de contrôle.

L'Union doit également harmoniser les montants à immobiliser et les taux d'amortissement des biens immobilisés.

Les règles de provisionnement des créances en souffrances doivent être identiques dans toute l'Union. Il en est de même, pour les pratiques relatives à la préparation, à la production et à la validation des comptes avant la mission d'audit. Dans ce cas, il serait intéressant que toutes les autres institutions s'inspirent de IMCEC Mbour.

3. EVALUATION INSTITUTIONNELLE

3.1 Examen des documents statutaires

Le contrôle a porté sur les statuts, le règlement intérieur, le manuel de procédures et la convention d'affiliation qui sont tous conformes aux documents types observés dans l'industrie de la Microfinance dans l'UMOA. Toutefois, nous avons soulevé quelques points qui méritent une certaine réflexion. Il s'agit :

☉ du mandat des élus de l'instance faîtière

Le mandat est de 2 ans renouvelable une fois. Au total, un élu peut faire au maximum 4 ans avant de céder la place. Toutefois, il peut être réélu selon le DAF après 2 ans hors des organes.

Nous estimons, que quatre (4 ans) paraissent modestes pour permettre à d'importantes personnes du dispositif de mener à bon terme certaines actions d'ordre stratégique. Egalement, des risques de voir des personnes bien formées et expérimentées partir, sont réels. Il y a lieu de voir la durée du mandat à notre avis lors d'une assemblée générale mixte (ordinaire-extraordinaire).

☉ de l'absence d'une disposition visant à prévenir des désaffiliations de la part de certaines IMCEC

L'expérience a montré qu'un jour ou l'autre que pour des raisons diverses (querelles, rivalités dans le cadre de leadership, frustration, tendances, délinquance, etc.), certaines IMF affiliées peuvent être tentées par la désaffiliation. Une forte sanction financière pourrait être prévue pour prévenir de tels cas qui pourraient être préjudiciables à la dynamique du réseau.

☉ de la non définition des quotas pour la représentativité des institutions de base au niveau des organes de l'instance faîtière

Il serait utile de prévoir dans les textes de base de l'Union le nombre de postes à pourvoir par les différentes IMCEC au niveau des organes ou déléguer ces pouvoirs au Conseil d'Administration..

3.2 Structure organisationnelle

L'U IMCEC dispose d'une assemblée générale qui a élu 3 organes statutaires à savoir le :

- ✓ conseil d'administration composé de 7 membres ;
- ✓ comité de crédit composé de 5 membres ;
- ✓ conseil de surveillance qui compte 5 membres ;

Une direction technique sous la responsabilité du CA existe avec à sa tête le Directeur Général. Celui-ci a sous sa responsabilité une :

- ✓ direction administrative et financière ;
- ✓ direction de l'inspection ;
- ✓ service informatique.

Pour la bonne marche d'un réseau, il ne manque qu'un service de formation et un service de crédit.

Pour ce qui est de la formation, avec la qualité technique des ressources humaines de l'IMCEC, ce volet est bien pris en charge. Grâce au partenariat avec des bailleurs, l'U IMCEC organise des formations grâce à des ressources internes ou au besoin avec des prestataires.

Pour ce qui est d'un service de crédit, nous estimons que vu l'importance du poste de DAF ou de Directeur Général dans la bonne marche, pour leur libérer plus de temps, il serait judicieux de recruter un chargé du crédit au niveau central.

3.3 Ressources humaines

Le système de motivation doit être rigoureusement géré en redoublant de vigilance en ce qui concerne les indicateurs de performance.

La conduite des audits au niveau de IMCEC Dakar a montré des insuffisances dans la détermination des durées de retard (le résultat était sur évalué et de façon significative). Lesquelles durées influent sur les provisions et abandons et par voie de conséquence sur le résultat.

3.4 Rotation des Coordonnateurs

La rotation du personnel fait partie du système global de contrôle interne. Nous estimons comme pour le cas des agents de crédit, qu'il est judicieux de songer à une politique d'affectation des coordonnateurs.

3.5 Département Inspection

Le département est actuellement logé au niveau de Thiès et le Directeur fut coordonnateur de Thiès. En le laissant là-bas, son influence en raison de son expérience à Thiès, est source potentielle d'inefficacité. Au fait, il peut donner son avis sur quelque chose qu'il est censé contrôler dans l'avenir notamment en terme de gestion de crédit. Il urge de déménager ce département à Dakar si les moyens le permettent.

3.6 Préparation des états financiers

La mission d'audit a apprécié les approches d'appropriation menées au niveau des IMCEC de CASAMANCE et Mbour.

En revanche au niveau de Thiès et Dakar, il a été noté une certaine difficulté pour les agents à la base de répondre à certaines questions. A l'avenir, une approche globale harmonisée devrait être retenue et mise en œuvre pour une bonne gestion des travaux d'inventaire.

3.7 Autres aspects examinés

⇒ Fonctionnement des organes

Les organes statutaires fonctionnent de façon satisfaisante et il y a lieu de noter une réelle assiduité.

⇒ Journalisation des opérations

La comptabilité de la structure centrale est gérée au moyen d'applications développées sur Excel. En sus des sauvegardes, le service comptable prend soin d'éditer périodiquement les supports sur Excel.

Nous estimons que pour plus d'efficacité, il serait judicieux de prévoir une gestion au moyen d'un autre logiciel plus adapté. Ceci permettra une meilleure traçabilité des opérations.

⇒ **Reporting et suivi à distance**

Les IMCEC envoient mensuellement à la Direction technique des rapports qui mettent en exergue la situation patrimoniale, le compte de résultat et des statistiques sur le sociétariat, la production de crédit et la situation des impayés.

Ces documents serviront pour la confection des rapports trimestriels à envoyer à la Banque Centrale.

Suivant un contrôle sur pièces, les responsables de l'U IMCEC peuvent juger nécessaire d'aller sur le terrain pour appuyer la résolution d'un problème ponctuel.

Toutefois, la création d'un département d'inspection constitue un moyen de renforcer le suivi à distance et une intervention rapide au besoin sur le terrain dans le cadre de missions générales, spéciales ou ponctuelles.

⇒ **Gestion des achats de fournitures et immobilisations**

La Direction a pris en charge depuis 2008, la gestion des achats pour certaines commandes importantes notamment en ce qui concerne les fournitures en vue de bénéficier d'économies d'échelles.

L'approche utilisée est simple et elle est conforme aux dispositions prévues dans le chapitre approvisionnement du manuel de procédures. Tout d'abord, une expression des besoins avant l'appel à la concurrence dans le cadre d'une demande de prix auprès de fournisseurs préalablement présélectionnés.

Pour les achats de faibles montants (bics, rames de papiers, etc.), il est laissé aux IMCEC affiliées la latitude d'engager visant à s'assurer les règles de transparence et d'efficacité dans la gestion des coûts.

⇒ **Système de gestion des liquidités**

La Direction de l'U IMCEC vu sa configuration actuelle : éloignement des IMCEC, structure organisation n'a pas un service caisse centrale assez dynamique. Par souci de sécurité, les IMCEC continuent de gérer leur compte banque. Toutefois, chaque institution affiliée a ouvert un compte et les transactions dans le cadre du réseau y transitent. Les opérations de transferts de fonds sont menées par le biais d'un compte bancaire.

L'Union vient en appoint aux institutions de base en finançant juste le besoin additionnel de financement comparé au plafond (7,5 millions). Les fonds fournis sont considérés comme des emprunts ou refinancements. Le taux de rémunération est de 13%.

A notre avis ce schéma de fonctionnement quoi que appréciable, présente des signes d'inefficacité. Par exemple, par souci de rentabilité certaines IMCEC en faisant un arbitrage entre dépôt à terme au niveau du réseau tout de suite avec un taux de rémunération donné ou emprunt plus tard, seraient découragées si elles anticipent sur un besoin de financement à très court terme vu le taux de refinancement relativement onéreux même si « c'est IMCEC dans IMCEC ».

Nous vous recommandons de réfléchir sur la possibilité de rémunérer les dépôts à vue des IMCEC.

Pour renforcer la dynamique de solidarité et d'appropriation, le système de refinancement devrait être repensé en partant d'une définition d'un taux de transformation optimal. L'objectif est de développer de véritables centres de coût et de profit dans le réseau (structure centrale et institutions de base).

Exemples : Pour un taux de transformation fixé de 50%, un encours crédit de 75 millions et un volume d'épargne de 100 millions, l'emprunt caisse centrale à un semestre N, est de 25 millions. Les intérêts à recevoir par la caisse centrale, seront appliqués sur ce montant.

En revanche, pour un taux de transformation fixé de 50%, un encours crédit de 25 millions et un volume d'épargne de 100 millions, l'emprunt caisse centrale à un semestre N, est nulle. L'institution de base devra recevoir des intérêts de la caisse centrale calculée de façon semestrielle sur le solde disponible dans les livres de la dite structure.

Cette démarche découle d'une des vocations classiques d'un réseau d'IMF. Parmi ceux-ci, il y a la gestion des besoins et surplus de liquidité. Pour ce faire, le réseau doit garantir un accès permanent à des ressources dont une institution de base a besoin afin de gérer la rentabilité au niveau global.

⇒ **Existence de coffre et répartition des clés**

La structure centrale ne garde pas assez d'argent. Seule une petite caisse d'un plafond de 150 000 F CFA gérée par l'Assistante de direction, existe.

Ceci n'appelle aucune remarque de notre part. Les responsables de l'U IMCEC par cette approche préviennent les risques de vols et de cambriolage en raison du fait qu'aucune police d'assurance coffre, n'est encore signée et que la configuration actuelle du réseau ne s'y prête pas.

⇒ **Fonctionnement du comité spécial**

Ce comité est compétent pour les dossiers dont le montant dépasse 7,5 millions. Il est composé des quatre (4) Présidents de conseil d'administration des IMCEC membres du réseau, du DAF, du Directeur et des coordonnateurs.

La présence des PCA se justifie par le fait que les IMCEC seront engagés dans le cadre des emprunts à effectuer à leur profit.

Les coordonnateurs présentent et défendent les dossiers.

Il a été mis en place à la suite du partenariat financier avec Oiko crédit. Au fait, il répond à la volonté de rentabiliser les fonds reçus.

L'objectif est de statuer sur les dossiers reçus et que l'Union procède par co-financement c'est-à-dire pour un dossier accordé de 10 millions, l'U IMCEC fournit 2,5 millions sous forme d'emprunt caisse centrale.

Globalement, le schéma est appréciable mais il est à déplorer l'absence d'un système de censure. En fait le Directeur Général et le DAF sont parfois sur le terrain pour une visite de confirmation. Il y a lieu de revoir ce système de fonctionnement en mettant sur pied un service crédit au niveau central et permettre aux Directeur et DAF de d'avoir plus de recul par rapport aux dossiers à analyser. Leur expertise et leur expérience pourront mieux servir pour faire face à la montée des impayés dans certaines IMCEC.

⇒ **Prise en charge des frais de fonctionnement de la direction**

En principe, le déficit sera ventilé en fonction des IMCEC et ceci pour le présent exercice (2007). Une clé composite (basée sur le sociétariat, l'épargne et l'encours crédit) ou une autre basée sur l'actif net pourra être utilisée.

Nous estimons que ceci devrait être fait avant le passage de l'audit.

⇒ **Facturation des emprunts des IMCEC**

Les refinancements pour les IMCEC sont refacturés à 13%. Pour les fonds d'OIKO Crédit, la marge pour l'Union est de 5 points. Ce qui est raisonnable.

Une certaine faveur est accordée aux IMCEC pour cette première expérience. Elles ne sont pas tenues de respecter un échéancier quelconque. L'essentiel au moment de payer une échéance du bailleur, les fonds nécessaires sont mobilisées et ceci en faisant un rappel aux IMCEC débitrices si nécessaire selon le DAF.

4. OPINION

**RAPPORT DE L'AUDITEUR INDEPENDANT
SUR LES COMPTES ANNUELS COMBINES DE L'UNION DES IMCEC
AU TITRE DE L'EXERCICE 2007**

Dakar, le 31 mars 2008

**Monsieur le Directeur
Général de l'U- IMCEC
DAKAR.**

Monsieur le Directeur Général,

En exécution de la mission d'audit financier des comptes annuels combinés de votre institution que vous avez bien voulu nous confier, nous avons procédé aux différents contrôles prévus par la loi au titre de l'exercice comptable 2007.

Nous avons audité la situation patrimoniale et l'état de formation du résultat de l'Union des IMCEC au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

La confection de ces états financiers relève de la responsabilité du conseil d'administration de l'institution. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit.

Nos travaux ont été conduits en application des dispositions des décrets n° 88-1003 du 22 Juillet 1988 et n° 88-987 du 19 Juillet 1988 sur les diligences minimales à accomplir par les commissaires aux comptes et conformément aux normes internationales d'audit.

Ces normes requièrent que l'audit soit planifié et réalisé en vue d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondage, les éléments justifiant les données contenues dans les états financiers et à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues par la direction, ainsi que la présentation des états financiers pris dans leur ensemble.

Nous estimons que notre audit constitue une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

A notre avis, les états financiers annuels combinés annexés à ce rapport et présentant :

▪ un total de la situation patrim. de :	F CFA	3 960 449 817
▪ un total des produits de :	F CFA	864 207 278
▪ un résultat comptable de :	F CFA	96 134 429

sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations des exercices écoulés, ainsi que de la situation financière et du patrimoine combinés de l'Union des IMCEC à la fin de l'exercice 2007, conformément aux principes comptables généralement admis et aux instructions de la BCEAO relatives aux SFD.

L'Auditeur Indépendant

A N N E X E S

Etats financiers annuels combinés (Situation patrimoniale et Etat de formation du résultat)
de l'exercice 2007

UNION DES INSTITUTIONS MUTUALISTES COMMUNAUTAIRES D'EPARGNE ET DE CREDIT (U-IMCEC)							
SITUATION PATRIMONIALE COMBINEE AU 31/12/2007							
ACTIF				PASSIF			
N°	LIBELLÉS	MONTANT BRUT	AMORT & PROV	NET	N°	LIBELLÉS	MONTANT
	OPÉRAT° AVEC INST. FIN. & ASSIM.	615 376 991	-	615 376 991		OPÉRAT° AVEC INST. FIN. & ASSIM.	843 818 053
101	Caisse	112 691 066	-	112 691 066	16	Emprunt à moins 1 an	-
102	Caisse Centrale	-	-	-	168	Dettes Rattachées	-
103	Banque	491 344 283	-	491 344 283	1 711	Fonds de promotion E féminin	564 433 687
105	Chèque et Effet à l'encaissement	11 341 642	-	11 341 642	1 712	Emprunts UNION	279 384 336
108	Créances Rattachées	-	-	-	178	Dettes Rattachées	-
11	Dépôts à Terme	-	-	-	18	Ressources Affectées	-
12	Prêts à Moins d'un An	-	-	-		OPÉRATION AVEC LES MEMBRES	1 932 259 463
13	Prêts à Terme	-	-	-	241	Dépôts à Vue	1 312 424 621
	OPÉRATION AVEC LES MEMBRES	2 966 891 032	100 633 249	2 866 257 783	242	Dépôts à Terme	68 072 729
201	Crédits Sains à Court Terme	955 672 021	-	955 672 021	243	Autres Dépôts	550 920 573
202	Crédits Sains à Moyen Terme	1 235 161 756	-	1 235 161 756	248	Dettes Rattachées	841 540
203	Crédits Sains à Long Terme	570 516 440	-	570 516 440		OPÉRATIONS DIVERSES	176 535 545
208	Créances Rattachées	46 368 897	-	46 368 897	35	Créditeurs Divers	175 013 635
21	Crédits en Souffrance	159 171 918	100 633 249	58 538 669	351	Autres Créiteurs Divers	175 003 348
	OPÉRATIONS DIVERSES	298 996 722	-	298 996 722	352	Surplus de Caisse	10 337
30	Stock	13 985 242	-	13 985 242	36	Comptes de Régularisations	1 521 860
321	Avances au Personnel	337 506	-	337 506	361	Produits Constatés d'Avance	-
322	Déficit de caisse	103 820	-	103 820	362	Charges à Payer	1 521 860
323	Autres débiteur divers	267 140 702	-	267 140 702		PROVIS. FONDS PROPRES & ASSIM	1 007 836 756
331	Charges Constatées d'Avance	4 784 472	-	4 784 472	51	Subvention d'Investissement	101 350 734
332	Produits à Recevoir	3 314	-	3 314	52	Report à Nouveau	89 232 467
333	Charges à Répartir +sieurs Exos	12 641 666	-	12 641 666	53	Autres Réserves	-
	IMMOBILISATIONS	263 272 009	83 453 688	179 818 321	550	Réserves Générales	53 091 154
40	Immobilisation financiere	-	-	-	561	Fonds de crédit UNION	322 615 499
41	Dépôts et Cautionnement	4 445 248	-	4 445 248	562	Fonds de solidarité	38 468 635
42	Immobilisations Incorporelles	6 101 730	305 089	5 796 641	563	Autres fonds de dotation	197 683 838
43	Immobilisations corporelles	252 674 981	83 143 599	169 531 382	57	Capital Social	109 260 000
44	Immobilisations en Cours	50 000	-	50 000	58	RESULTAT	96 134 429
	TOTAL ACTIF	4 144 536 754	184 086 937	3 960 449 817		TOTAL PASSIF	3 960 449 817

UNION DES INSTITUTIONS MUTUALISTES COMMUNAUTAIRES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT [U-IM					
ETAT DE FORMATION DU RESULTAT COMBINE AU 31/12/2007					
CHARGES			PRODUITS		
N°	LIBELLÉ	MONTANT	N°	LIBELLÉ	MONTANT
60	CHARGES FINANCIÈRE	68 883 966	70	PRODUITS FINANCIER	543 788 353
601	Intérêts	65 604 181	701	Intérêts	543 557 776
6012	Intérêts sur Dépôts à Term	32 740 867	7011	Intérêts/Crédits à Court T	213 949 086
6014	Intérêts sur Emprunts à Te	31 515 991	7012	Intérêts/Crédits à Moyen	300 506 923
602	Autres Charges Financière	3 279 785	7014	Intérêts sur Dépôts à Ter	-
6021	Commissions de Change	3 279 785	7015	Autres Intérêts	-
61	ACHAT ET SERVICES E	56 483 307	7016	Pénalités de Retard	27 754 444
611	Achat de Fournitures de B	15 174 135	702	Autres Produits Financier	230 577
6111	Variation de Stock	43 532	7021	Commissions sur Change	230 577
612	Eau et électricité	6 575 733	71	AUTRES PRODUITS	97 938 268
613	Location	12 514 140	712	Produits Divers	97 938 268
614	Entretien et Réparations	10 770 363	7121	Droits d'Adhésion	13 987 990
615	Primes d'assurance	581 250	7122	Analyse de Dossiers	8 592 500
616	Carburant et lubrifiants	10 824 154	7123	Frais de Gestion du Crédi	65 560 785
62	AUTRES SERVICES EXT	194 225 580	7125	Revenu sur Virement de s	419 000
621	Publicité	2 979 100	7126	Duplicata de Carnet	674 000
622	Transport	9 705 080	7128	Autres Produits Divers	2 807 107
623	Frais Postaux et Téléphone	15 497 393	713	Subventions d'Exploitatio	5 896 886
624	Services Bancaires	4 174 362	76	REPRISE SUR AMORT	76 322 760
625	Frais de Formation	7 845 585	761	Reprise sur Amortissem	548 967
6261	Rémunération des Occasio	16 023 540	762	Reprise sur Provisions	75 773 793
6262	Frais de Garde et de Sécur	24 899 500	77	PRODUITS EXCEPTIO	146 157 897
6263	Autres	113 101 020	771	Prodt Cession d'Élémts d	-
63	IMPOTS ET TAXES	16 050	772	Quote Part des Subventio	11 051 262
64	CHARGES DE PERSONN	198 318 117	773	Autres Produits Exceptio	135 106 635
65	AUTRES CHARGES	112 289 774			-
650	Frais d'Assemblée Général	2 868 580			-
651	Remboursement Frais aux	7 882 450			-
652	Charges diverses	101 538 744			-
66	DOTATION AUX AMORT	128 938 637			-
661	Dotations aux Amortissem	28 305 388			-
662	Dotations aux Provisions	100 633 249			-
67	CHARGES EXCEPTIONN	8 917 418			-
68	Impôts / Excédent	-			-
58	resultat	96 134 429			-
		-			-
		-			-
TOTAL CHARGES		864 207 278	TOTAL PRODUITS		864 207 278