Note technique

Procédure comptable pour une institution de microfinance en réseau

Tanguy GRAVOT – CAPAF – Juin 2005

CAPAF

Table des matières

1 Introduction 2
2 Postulats pour l'exemple considéré 3
3 Le schéma comptable : Hypothèses et logique comptable générale 5
3.1 Hypothèses 5
3.2 Logique comptable générale 5
4 Exemple1 : cas d'une union autonome 8
4.1 1ere Etape : Engagement des charges par l'union et Imputation aux centres de coûts 8
4.2 2ème Etape : Récapitulatif trimestriel des charges par centres de coûts 9
4.3 3ème Etape : Répartition des coûts sur les caisses de base 10
4.4 4ème Etape : Ecritures comptables au niveau de l'union 11
4.4.1 Enregistrement des produits de facturation et imputation sur les comptes de liaison des caisses 11
4.4.2 Solde des comptes de liaison 12
4.4.3 Récupération effective des charges engagées 13
4.5 5ème Etape : Ecritures comptables au niveau des caisses de base 14
4.5.1 Quelques éléments de discussion 15
5 Exemple 2 : cas d'une union reçevant des subventions 16
5.1 1ere Etape : Engagement des charges par l'union et Imputation aux centres de coûts 16
5.2 2ème Etape : Récapitulatif trimestriel des charges par centres de coûts 16
5.3 3ème Etape : Répartition des coûts sur les caisses de base 16
5.4 4ème Etape : Ecritures comptables au niveau de l'union 17
5.4.1 Enregistrement des produits de facturation et imputation aux comptes de liaison des caisses 17
5.4.2 Récupération effective des charges engagées 18
5.5 5ème Etape : Ecritures comptables au niveau des caisses de base 22
5.5.1 Quelques éléments de discussion 24
6 Rémunération des comptes de dépôts / facturation des emprunts 26
6.1 Principe 26
6.2 Schéma comptable 26
6.3 Mode de calcul des rémunérations ou facturations sur comptes courants 28
6.4 Comptabilisation des rémunérations ou facturations 30
6.4.1 Dans les comptes de l'Union 30
6.4.2 Dans les comptes de la caisse de base 31
7 Présentation des états financiers 32
7.1 Etats financiers de l'union et des caisses de base 32
7.2 Comptes consolidés des caisses de base 34
7.3 Comptes consolidés union + caisses de base 35
7.3.1 Bilan 35
7.3.2 Compte d'exploitation 37
8 Conclusions 40
8.1 Avantages de l'approche 40
8.2 Résumé de l'approche 41

1 INTRODUCTION

Ce document propose une procédure comptable permettant d'assurer la péréquation entre une union ou un service central qui rendrait différents services d'appui, et des caisses de bases ou agences au sein d'une IMF qui bénéficieraient de ces services.

L'idée générale est que ce sont les caisses de base qui gèrent le crédit à la clientèle, et accumulent dans leurs comptes de résultat respectifs les produits d'exploitation, quand une union engage des charges d'exploitation pour assurer les services communs.

Il faut donc mettre en place une procédure qui permette à l'union de couvrir les charges engagées, en re-facturant aux caisses de base les services rendus, que ces caisses de base pourront payer grâce aux produits générés par l'activité de crédit essentiellement.

Toutefois, un tel système ne doit pas conduire à une surpondération des caisses de base par une technostructure qui s'accorderait des avantages excessifs au détriment de la santé financière des caisses de base. Au contraire, ce système doit permettre aux caisses de base (qui sont les propriétaires de l'Union), de contrôler les charges de l'union, et d'apprécier si le service effectivement rendu vaut bien ce que l'union refacture.

Cette procédure permet de mesurer la progression de chaque caisse de base individuellement, et par agrégation, de voire celle de l'ensemble de la structure (union + caisses de base), vers la rentabilité. A ce titre, la procédure comptable proposée n'est que la matérialisation d'une réflexion de nature plus essentielle sur la progression d'une IMF vers sa pérennité.

Le document présente la logique comptable utilisée, un premier exemple relativement simple s'appliquant à une union et des caisses de base qui auraient atteint l'autonomie financière, et un second exemple plus complexe dans lequel des subventions seraient nécessaires au fonctionnement du réseau. Enfin, la dernière partie traite spécifiquement des charges et produits financiers générés par les relations union-caisses de base.

La production de ce document est apparue justifiée à CAPAF suite aux formations délivrées par ses partenaires dans 15 pays d'Afrique francophone et en Haïti : il apparaît que de nombreuses IMF émergentes commencent à se constituer en réseau, et qu'un besoin se manifeste pour des directives portant sur le schéma comptable à mettre en place dans ce cadre.

- - - - - - - - - - - - - - - - - -

Remerciements

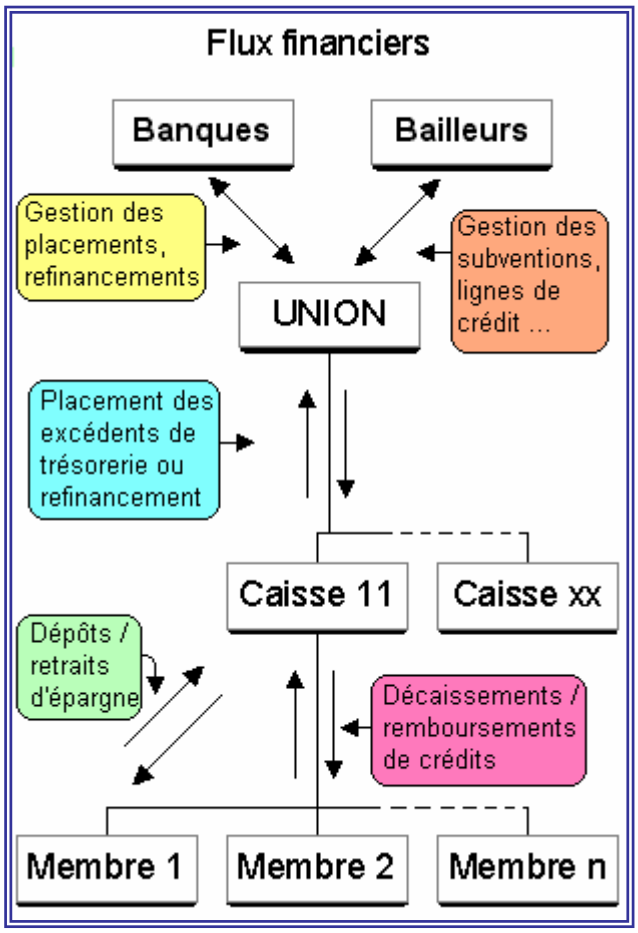
Nous adressons nos remerciements à M. Serigne Mbaye Thiam, Expert Comptable, Administrateur Général du Cabinet AfriConsult, Dakar, et à M. Sékou Diabaté, Coordinateur Régional Microfinance d'AQUADEV West Africa , Dakar, qui ont donné de leur temps pour réviser ce document. Toutefois, l'auteur garde l'entière responsabilité de ce qui est proposé dans ce document.

2 POSTULATS POUR L'EXEMPLE CONSIDERE

Quelques postulats sont proposés pour la clarté de l'exemple proposé, qui peuvent être discutés, ou adaptés selon les préférences des IMF, mais le schéma comptable utilisé reste valable de façon générale.

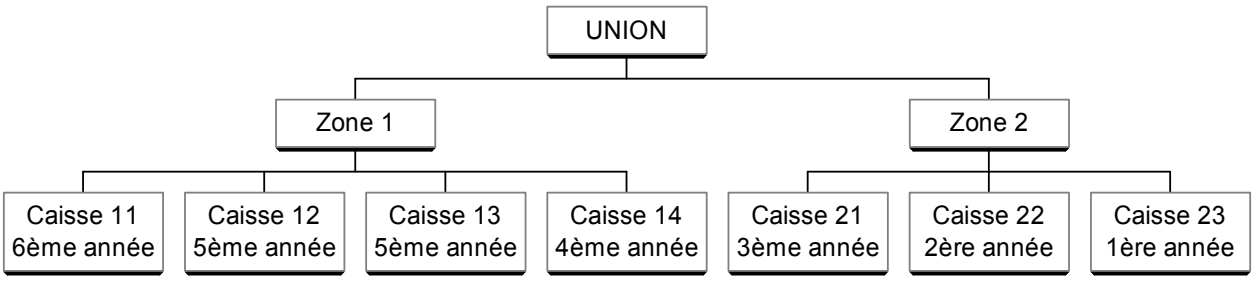
- La situation type proposée est celle d'une union, qui regroupe des caisses de base, réparties sur différentes zones géographiques, et présentant des anciennetés variables.
- Ces caisses de base, mobilisant de l'épargne et faisant du crédit, peuvent être amenées à placer des excédents de trésorerie auprès de l'union, ou au contraire être amenées à se refinancer auprès de celle-ci.
- Une comptabilité est tenue pour chaque caisse de base, avec un bilan et un compte de résultat par caisse ; d'autre part l'union tient sa propre comptabilité. Les relations financières entre union et caisses de base se font par le biais de comptes de dépôt et d'emprunt. Ceux-ci sont tenus dans la comptabilité de chaque caisse de base *(quelle est la situation de ma caisse de base auprès de l'union ?)* tandis que l'union tient les comptes reflets de ces dépôts ou emprunts. L'union, et en reflet, chaque caisse de base, tiennent également des comptes de liaison qui sont périodiquement soldés.
- L'union centralise les relations avec les banques, la plupart des fournisseurs, et a son propre personnel ; les caisses de base ont un personnel de contact avec la clientèle (gérant, caissier(s)) qu'elles paient elles-mêmes, et pour l'essentiel, se fournissent en matériel et équipement auprès de l'union

L'essentiel des flux financiers peut être schématisé comme suit :



- L'union établit périodiquement un récapitulatif de ses charges administratives, qu'elle ventile en centres de coûts. Ces charges sont imputées aux caisses de base selon la méthode qui sera décrite en détail dans le présent document. La méthode d'imputation proposée dans ce document n'est qu'une possibilité, d'autres pourraient être retenues.
- L'union paie elle-même les éventuelles charges financières aux banques ou bailleurs, de même qu'elle reçoit pour son propre compte les produits d'éventuels placements. De même, les caisses de base paient elles-mêmes les intérêts sur dépôts aux membres, et reçoivent pour leur propre compte les intérêts sur crédits et autres produits d'exploitation (ou hors exploitation). Sur les placements d'excédents faits par les caisses de base à l'union, celle-ci constate des charges financières, qui apparaissent en reflet en produits de placement dans la comptabilité des caisses de base. Quand l'union refinance une caisse de base, elle constate alors des produits financiers, qui en reflet sont comptabilisés comme des charges financières dans la comptabilité des caisses de base. Ces placements ou refinancements, et les charges et produits associés, sont bien sûr individualisés par caisse de base.
- Pour les besoins de l'exemple, on retiendra que le réseau considéré est structuré comme suit :

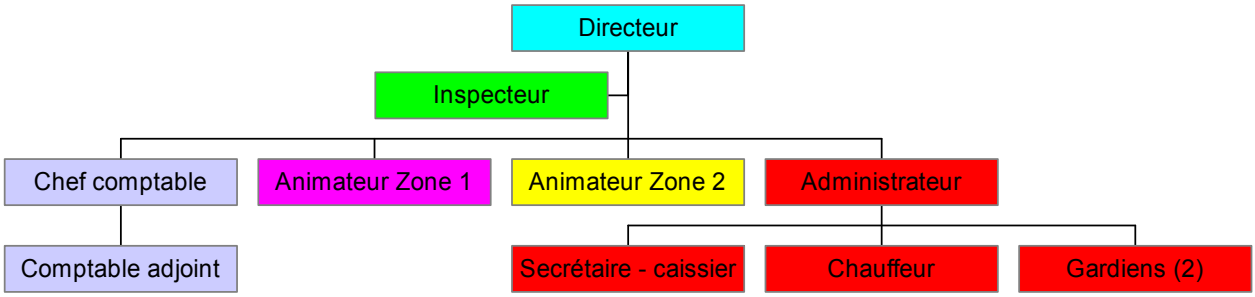
Organigramme de l'union



Les divisions en zones 1 et 2 ne se matérialisent par aucune structure, c'est à dire qu'elles ne représentent qu'une simple division géographique, qui aura toutefois son utilité plus loin.

- Toujours pour les besoins de l'exemple, on considère que l'union emploie le personnel suivant, selon l'organigramme ci-dessous :

Personnel de l'union



- A chaque couleur correspond un centre de coût, c'est à dire que l'union, au delà des simples imputations comptables, ventilera ses charges selon 6 centres de coûts qui seront donc : Direction (DIR), Inspection (INSP), Comptabilité (CPTA), Animation zone 1 (AZ 1), Animation zone 2 (AZ 2), Administration (ADM).
- Pour la présentation qui suit, on retiendra comme base pour le plan comptable celui actuellement en vigueur dans la zone UMOA.

3 LE SCHEMA COMPTABLE : HYPOTHESES ET LOGIQUE COMPTABLE GENERALE

3.1 HYPOTHESES

1. On suppose que l'union dispose d'un compte bancaire de fonctionnement, grâce auquel les dépenses courantes et les investissements sont faits, et d'un compte bancaire de trésorerie des caisses, qui centralise les excédents de trésorerie des caisses de base, que celles-ci ont placé à l'union.
2. On suppose qu'on travaille sur une période donnée, en l'occurrence la période de référence pour procéder au traitement sera le trimestre. Pendant ce trimestre, l'union aura fait certains achats d'immobilisation (en plus de l'existant), et payé une série de charges comme salaires, charges sociales, loyer du siège, factures d'eau, électricité, frais de transport, communication etc.
3. Comme indiqué plus haut, on sait que chaque caisse de base dispose d'un compte de dépôt ouvert à l'union, qui matérialise les excédents placés à l'union, et d'un compte d'emprunt ouvert à l'union, qui matérialise les éventuels refinancements de celle-ci à la caisse de base ; enfin, l'union tient pour chaque caisse de base un compte de liaison, sur lequel transitera la facturation des services de l'union à la caisse de base, et chaque caisse de base tient le compte reflet de ce compte de liaison. Ces comptes de liaison sont périodiquement soldés.

3.2 LOGIQUE COMPTABLE GENERALE

La logique comptable générale retenue est la suivante (pour illustrer la logique générale, on retiendra l'hypothèse d'un réseau composé d'une union et ses sept caisses de bases) :

1. Pendant le trimestre, l'union a décaissé des fonds sur son compte de fonctionnement (ou par caisse) au titre de quelques investissements et des charges administratives (on ne prend pas en compte les éventuelles charges financières) ; cela s'est traduit par des opérations de type :

Banque ou caisse	
	Paiement salaire
	Paiement Ch. Soc
	Electricité

Charges	
Salaires	
Ch. Soc	
Electricité	
Dot aux amo.	
Total = **X**	

… et aussi par :

Banque ou caisse	
	Achat PC

Immobilisation	
PC	Amortissement (sur l'existant et sur le nouveau matériel)

Remarque : dans le schéma ci-dessus, on voit que l'union calcule ses dotations aux amortissements sur une base trimestrielle ; cela paraît en effet préférable, car si on ne le fait qu'une fois par an, en passant les écritures d'inventaire, ces charges calculées seront passées d'un bloc, ce qui introduira une forte distorsion entre les charges trimestrielles habituellement constatées et celles du dernier trimestre, et nuira à l'analyse.

2. A la fin du trimestre, l'union fait le total des charges constatées (hors charges financières, on a vu plus haut que l'union gère de façon séparée les relations avec les banques) sur la période. Supposons que ce total se monte à **X** .

3. L'union refacture alors ces charges aux caisses de base : pour cela, elle va donc enregistrer un produit de facturation aux caisses de base … et pour « se payer » … elle devra aller prélever cette somme dans les avoirs que les caisses de base ont auprès de l'union, ou dans certains l'union devra augmenter la valeur de la créance qu'elle détiendrait sur une caisse de base. Avant de procéder à ce prélèvement sur dépôt ou à cette augmentation de la créance, le produit de facturation aura transité par un compte de liaison. d'où :

Comptes de liaison des caisses de base	
X	

Produits de facturation aux caisses de base	
	X

4. Puis, on soldera le compte de liaison :

   ► Si la caisse de base dispose des fonds suffisants sur son compte de dépôt auprès de l'union, l'union peut solder le compte de liaison par prélèvement sur le compte de dépôt de la caisse considérée :

Comptes de liaison de la caisse de base X	
	X/7

Dépôts de la caisse de base X (à l'union)	
X/7	Solde initial

   ► Si la caisse de base ne disposait pas des fonds suffisants pour couvrir sa quote-part, alors le compte de liaison serait soldé en contrepartie d'un compte matérialisant un prêt consenti par l'union à la caisse de base :

Comptes de liaison de la caisse de base X	
	X/7

Emprunt de la caisse de base X (à l'union)	
X/7	

   En l'occurrence, c'est chaque caisse de base, qui supportera sa quote-part : dans l'hypothèse de simplification retenue, on pourrait dire que le total **X** qui apparaît dans la première écriture est éclaté en 7 fois **X** /7, si chacune des 7 caisses de notre réseau devait payer le même montant. On verra plus loin comment prévoir des règles d'imputation plus « subtiles ».

5. L'union doit maintenant réalimenter son compte de fonctionnement : en effet, celui-ci a supporté tous les décaissements, mais pour l'instant le prélèvement sur les comptes courants des caisses de base ne sont que virtuels … alors qu'il faut bien récupérer de la liquidité pour réalimenter le circuit le trimestre suivant :

Compte bancaire de trésorerie des caisses de base	
	X

Compte bancaire de fonctionnement	
X	

6. Il reste également à constater dans la comptabilité des caisses de base le prélèvement opéré ; de façon agrégée, cela se traduira d'abord par :

Frais de siège	
X	

	Comptes de liaison des caisses de base
	X

Ensuite, pour chaque caisse :

- ► Si la caisse de base dispose des fonds suffisants sur son compte de dépôt auprès de l'union, l'union a pu prélever sur ce compte de dépôts, donc en reflet on trouvera au niveau de la comptabilité de la caisse de base l'écriture suivante :

Comptes de liaison de la caisse de base X	
X/7	

	Dépôts à l'union
Solde initial	
	X/7

- ► Si la caisse de base ne disposait pas des fonds suffisants pour couvrir sa quote-part, l'union aura augmenté une dette de la caisse de base, ce qui se traduira par :

Comptes de liaison de la caisse de base X	
X/7	

	Emprunt auprès de l'union
	X/7

On voit bien ainsi que les prélèvements passés dans les comptes de liaison de l'union ont leurs contreparties dans chacun des comptes de liaison reflets tenus au niveau des caisses de base. Par réciprocité, ce qui a été passé en produit de facturation dans la comptabilité de l'union se retrouve en charge de siège dans la comptabilité des caisses de base

Au final, cette approche permet :

- à l'union, d'engager les charges administratives et de se les faire rembourser ensuite, au franc près, sachant qu'en dehors de produits financiers liés à des placements en banque ou à des refinancements de caisse de base, l'union ne génère pas de produits ;
- à chaque caisse de base, de savoir ce que l'union lui coûte et, au delà de ses propres charges (son local, son gérant etc.), de voir dans quelle mesure elle peut payer sa quote-part des frais de l'union ; individuellement, chaque caisse a alors une vision claire de sa capacité à payer toutes ses charges ;
- au réseau, d'apprécier la performance individuelle de chaque caisse de base, et par agrégation de connaître la situation financière d'ensemble. L'enjeu essentiel réside dans le fait que pour chaque caisse comme pour l'ensemble du réseau, les produits générés soient supérieurs aux charges, faute de quoi le prélèvement des charges effectué sur la trésorerie des caisses mettrait en péril les ressources, c'est à dire essentiellement le capital et les dépôts confiés par les membres. Néanmoins le système permet précisément d'éviter de piloter à vue sur cet aspect.

4 EXEMPLE1 : CAS D'UNE UNION AUTONOME

Objectif

Dans cet exemple, on verra la façon d'imputer les charges du siège par centres de coût et de les répartir sur les caisses de base, avec à la clé les opérations comptables appropriées.

Le cas reste relativement sommaire, c'est à dire qu'on présentera le minimum d'opérations nécessaires à comprendre la logique de la procédure.

4.1 1ERE ETAPE : ENGAGEMENT DES CHARGES PAR L'UNION ET IMPUTATION AUX CENTRES DE COUTS

Pour qu'une imputation correcte des charges de l'union soit assurée, il est impératif que lors de l'enregistrement d'une charge au journal, celle-ci se voit affecter un code analytique qui indique à quel centre de coût elle sera rattachée. Par exemple, si on paie des réparations sur la moto de l'animateur de la zone 1 pour 12.000 F CFA et par caisse, on enregistrera dans la comptabilité de l'union :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
Jj/mm/aa	Entretien moto animateur zone 1 / selon facture n° xyz					
	Réparations	614		AZ 1	12000	
	Caisse		101			12000

NB : on suppose que « AZ 1 » est le code donné aux charges relatives à l'animateur de la zone 1

Pour des écritures qu'on aurait l'habitude de passer de façon « groupée », il sera donc préférable d'éclater ces écritures de façon à pouvoir imputer aux différents centres de coûts les montants appropriés ; par exemple, une union pourrait avoir l'habitude de passer ses dotations aux amortissements pour immobilisations corporelles en une seule écriture trimestrielle : supposons que la dotation aux amortissements totale à passer dans un trimestre soit de 800.000 F CFA ; l'écriture serait :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
Jj/mm/aa	Dotation aux amortissements sur immobilisations corporelles de l'union					
	Dotation aux amortiss. immo. corp.	661		??	800000	
	Amortissement Immo. corp.		481			800000

Dans une écriture globale comme celle-ci, on voit bien qu'on ne pourra pas faire la part des choses. Il faut donc tenir un tableau des immobilisations (corporelles dans l'exemple) qui indique clairement l'affectation des immobilisations :

Exemple de tableau des immobilisations affectées par centres de coûts

Centre de coût	Nature de l'immobilisation corporelle	N° d'inventaire	Prix d'achat	Date d'achat	Durée d'amo. (mois)	Dotation aux amo. trimestrielle à pratiquer	Date courante	Amo. Cumulé après dotation du trimestre	Valeur nette comptable
	Moto	105	1 300 000	01/07/02	36	108 333		650 000	650 000
AZ 1	Casque	108	20 000	01/01/01	36	1 667	31/12/03	20 000	0
	PC portable	227	1 000 000	01/01/03	36	83 333		333 333	666 667
SOUS TOTAL AZ 1			2 320 000			**193 333**		1 003 333	1 316 667
	Bureau	12	125 000	01/07/98	60	**0**		125 000	0
	Chaises	13 - 18	120 000	01/07/98	60	**0**		120 000	0
DIR	Ordinateur	205	750 000	01/01/03	36	62 500	31/12/03	250 000	500 000
	Climatiseur	37	250 000	01/07/02	36	20 833		125 000	125 000
	Véhicule	126	15 000 000	01/07/02	36	1 250 000		7 500 000	7 500 000
SOUS TOTAL DIR			16 245 000			**1 333 333**		8 120 000	8 125 000
Etc.	…	…	…	…	…	…	…	…	…
Totaux			total			**total**		total	total

On notera que pour le bureau et les chaises affectés à la direction, la dotation trimestrielle à passer a été notée à zéro, car ces biens sont complètement amortis.

Avec un tableau de ce type, on sait donc quelles dotations passer pour chacun des centres de coûts :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Dotation aux amortissements sur immobilisations corporelles animateur zone 1 Dotation aux amortiss. immo. corp. Amortissement Immo. corp.	661	481	**AZ 1**	193333	193333
31/12/03	Dotation aux amortissements sur immobilisations corporelles Direction Dotation aux amortiss. immo. corp. Amortissement Immo. corp.	661	481	**DIR**	1333333	1333333
31/12/03	Etc. = autres dotations aux amortissements pour les autres centre de coûts	661	481	**…**	…	…

- Il faudra procéder de la même manière pour :
  - les paiements de salaires ou de charges sociales par exemple.
  - les consommables doivent faire l'objet d'un suivi des consommations par centres de coûts : si le directeur demande pour son usage la sortie depuis le stock de fournitures d'un lot de bics, cahiers, chemises etc., cette sortie doit faire l'objet d'un bordereau qui comptabilisera cette consommation en charge, charge qui se verra affectée au centre de coût DIR = Direction.
- Par contre, pour des charges communes qu'il est difficile de répartir avec précision, par exemple la facture d'électricité du siège, on peut choisir de la passer en bloc dans le centre de coût Administration (ADM). De même, un véhicule qui serait utilisé indifféremment pour des missions d'appui aux animateurs, pour les missions d'inspection, pour les besoins logistiques courant pourra voir son amortissement et ses charges d'entretien et consommations passées dans un centre tel que ADM .

4.2 2EME ETAPE : RECAPITULATIF TRIMESTRIEL DES CHARGES PAR CENTRES DE COUTS

Si le travail d'imputation a été correctement mené, il est alors possible de procéder à un récapitulatif de fin de trimestre, qui fera ainsi ressortir les charges par nature et par centre de coût, par exemple :

Récapitulatif des charges par centres de coûts du trimestre X		Direction	Inspection	Comptabilité	Animation Zone 1	Animation Zone 2	Administr.	**Totaux**
Postes	Centre de coût	**DIR**	**INSP**	**CPTA**	**AZ 1**	**AZ 2**	**ADM**	
611	Fournitures de bureau	12 000	18 000	35 000	11 000	16 000	41 000	**133 000**
612	Eau et électricité						135 000	**135 000**
613	Locations						600 000	**600 000**
614	Entretiens et réparations	130 000	20 000		12 000	14 000	65 000	**241 000**
615	Primes d'assurance	70 000	12 000		12 000	12 000	70 000	**176 000**
621	Publicité et relations publiques							**0**
622	Transports et déplacements	40 000	60 000		60 000	60 000	40 000	**260 000**
623	Frais postaux et de télécommunications						60 000	**60 000**
625	Frais de formation, d'éducation, d'études et de recherche			200 000	150 000	150 000		**500 000**
626	Autres	15 000	20 000	30 000	10 000	10 000	35 000	**120 000**
63	Impôts et taxes							**0**
641	Frais de personnel	1 200 000	900 000	1 500 000	900 000	900 000	750 000	**6 150 000**
642	Charges sociales	240 000	180 000	300 000	180 000	180 000	150 000	**1 230 000**
651	Remboursements de frais	30 000						**30 000**
652	Charges diverses						25 000	**25 000**
661	Dotations aux amortissements	1 333 333	193 333	250 000	193 333	193 333	1 600 000	**3 763 332**
	Totaux	**3 070 333**	**1 403 333**	**2 315 000**	**1 528 333**	**1 535 333**	**3 571 000**	**13 423 332**

- En manuel, ce travail de reconstitution peut s'avérer fastidieux :
  - si la comptabilité est gérée avec un tableur, pourvu qu'on prévoit un champ pour l'entrée du code analytique, il sera nettement plus facile de procéder à ces tris et sous-totaux ;
  - si l'IMF fonctionne avec une application commerciale, il peut être possible de paramétrer ce type de rapport, ou de demander au fournisseur de le faire, à défaut il sera utile de pouvoir exporter les écritures vers un tableur pour procéder aux tris et sous-totaux.
- Rappels :
  - on s'intéresse aux charges constatées dans le trimestre au niveau de l'union, pas au solde comptable final de ces charges ;
  - les charges financières n'apparaissent pas : l'union les supporte directement, sans les ré-imputer aux caisses de base ; en contrepartie, elle perçoit pour son comptes les produits de placement en banque, et fait payer des intérêts débiteurs aux caisses de base qu'elle refinancerait.

4.3 3EME ETAPE : REPARTITION DES COUTS SUR LES CAISSES DE BASE

Hypothèses

Dans un premier temps, pour simplifier le raisonnement, on considèrera que le réseau fonctionne en toute autonomie (cf. on ne tient pas compte des anciennetés portées dans l'organigramme au début du document), et que les caisses de base ont la capacité suffisante pour payer non seulement leurs propres charges, mais aussi leur quote-part des frais de siège ; on verra plus loin le cas où des investissements et du fonctionnement seraient couverts par un bailleur.

Toujours dans une optique de simplicité, on a choisi de fixer une règle de répartition simple : dans notre hypothèse, on a 7 caisses, et on considèrera que les services de l'union qui travaillent indifféremment pour toutes les caisses seront répartis de façon égale sur ces 7 caisses ; les services qui sont spécifiques à un groupe de caisses seront supportés par les caisses concernées, ce qui donne :

Centre de coût	Répartition
Direction	réparti sur les 7 caisses
Inspection	réparti sur les 7 caisses
Comptabilité	réparti sur les 7 caisses
Animation Zone 1	réparti sur les 4 caisses de la zone 1
Animation Zone 2	réparti sur les 3 caisses de la zone 2
Administration	réparti sur les 7 caisses

Sur la base de ce tableau et du précédent, on calcule alors la « facture » que l'union va présenter aux caisses de base pour le trimestre considéré :

Quotes-parts par caisse et centre de coût	Direction	Inspection	Comptabilité	Animation Zone 1	Animation Zone 2	Administr.	Total par caisse
Montant pour le trimestre	3 070 333	1 403 333	2 315 000	1 528 333	1 535 333	3 571 000	
Réparti sur … →	7	7	7	4	3	7	
Caisse 11	438 619	200 476	330 714	382 083	0	510 143	1 862 035
Caisse 12	438 619	200 476	330 714	382 083	0	510 143	1 862 035
Caisse 13	438 619	200 476	330 714	382 083	0	510 143	1 862 035
Caisse 14	438 619	200 476	330 714	**382 084**	0	510 143	1 862 036
Caisse 21	438 619	200 476	330 714	0	511 778	510 143	1 991 730
Caisse 22	438 619	200 476	330 714	0	511 778	510 143	1 991 730
Caisse 23	438 619	**200 477**	**330 716**	0	**511 777**	**510 142**	1 991 731
Total par centre	3 070 333	1 403 333	2 315 000	1 528 333	1 535 333	3 571 000	13 423 332

On notera que dans certains cas (notés en gras), on est obligé d'ajuster à 1 ou 2 francs près le calcul, de façon à retomber exactement sur le total de charges obtenu précédemment (cf. traitement des sommes de valeurs arrondies).

Grâce à la colonne de droite, on connaît donc maintenant pour chaque caisse le montant de la « facture » ; de plus, chaque caisse pourra connaître le détail de cette facture par centre de coût.

4.4 4EME ETAPE : ECRITURES COMPTABLES AU NIVEAU DE L'UNION

Rappels

- Toutes les charges de l'union ont déjà été enregistrées, avec la contrepartie de la caisse, de la banque, ou par la contrepartie appropriée quand ce sont des charges non-décaissables (amortissement) ou pas encore exigibles.
- L'union tient un compte de dépôt et un compte de prêt par caisse de base, ainsi qu'un compte de liaison.

4.4.1 Enregistrement des produits de facturation et imputation sur les comptes de liaison des caisses

Supposons que les comptes courants soient désignés par les numéros de compte 37-xx, où « xx » est le numéro d'ordre de chaque caisse de base. Dans notre exemple, l'union passera dans un poste « 714 – Produits de facturation aux caisses » un montant global dont la contrepartie sera prélevée sur les comptes courants de chacune des caisses, soit :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Facturation des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereaux x, y, z …					
	Compte de liaison caisse 11	37-11			1 862 035	
	Compte de liaison caisse 12	37-12			1 862 035	
	Compte de liaison caisse 13	37-13			1 862 035	
	Compte de liaison caisse 14	37-14			1 862 036	
	Compte de liaison caisse 21	37-21			1 991 730	
	Compte de liaison caisse 22	37-22			1 991 730	
	Compte de liaison caisse 23	37-23			1 991 731	
	Produits de facturation aux caisses de base		714			13 423 332

4.4.2 Solde des comptes de liaison

Pour chaque caisse de base, le comptable de l'union devra maintenant regarder si les dépôts de la caisse de base à l'union sont suffisants pour couvrir le prélèvement, ou si au contraire il faut passer le montant prélevé comme étant une créance détenue par l'union sur la caisse de base :

► Supposons que la caisse 11 dispose de 5.000.000 confiés à l'union, sous forme de dépôt ; d'après l'écriture passée page précédente, le compte de liaison présente un solde créditeur de 1.862.035 : dans ce cas l'écriture sera la suivante (soldes initiaux pour mémoire) :

37-11 : compte de liaison de la caisse 11

Solde initial = 1.862.035	
	1.862.035

24-11 : Dépôts de la caisse 11

	Solde initial = 5.000.000
1.862.035	

Le compte de liaison présente donc un solde nul au final, tandis que le dépôt de la caisse de base a été réduit du montant facturé par l'union.

► Supposons que la caisse 23 ne dispose que de 500.000 confiés à l'union ; cette somme est insuffisante pour couvrir le montant facturé par l'union ; dans ce cas, le comptable de l'union devra faire apparaitre une créance détenue par l'union sur la caisse de base en contrepartie du mouvement soldant le compte de liaison :

37-23 : compte de liaison de la caisse 23

Solde initial = 1.991.731	
	1.991.731

201-23 : crédit consenti à la caisse 23

1.991.731	

Le compte de liaison présente donc un solde nul au final, tandis que la créance détenue par l'union sur la caisse 23 est bien matérialisée. Le compte de dépôt de la caisse 23 auprès de l'union reste inchangé.

Pour chaque caisse de base (et pour sa propre comptabilité), l'union préparera comme justificatif un bordereau indiquant par exemple pour la caisse 11 :

Bordereau de facturation des services de l'union	Date : 31/12/2003 N : x	
Caisse n° 11	Période : 4ème trimestre 2003	
Détail des prestations	Montant	
- Direction - Inspection - Comptabilité - Animation (quote-part zone 1) - Administration	438 619 200 476 330 714 382 083 510 143	
TOTAL	1 862 035	
Signatures/cachets du chef comptable et de la direction	…	…

4.4.3 Récupération effective des charges engagées

Il ne suffit pas de prélever les charges engagées par prélèvement sur les comptes des caisses de base ; il faut aussi que physiquement parlant, ces fonds reviennent dans les comptes de fonctionnement qui ont servi à payer les charges, faute de quoi ceux-ci seraient rapidement asséchés.

C'est le compte bancaire de trésorerie des caisses qui centralise les avoirs des caisses de base, c'est donc sur ce compte que sera prélevée la somme correspondant aux charges engagées, pour être « rapatriée » sur le compte de fonctionnement, permettant ainsi de couvrir les dépenses du trimestre à venir :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Remboursement des charges engagées par l'union pour les services aux caisses de base / 4ème trimestre 2003 selon ordre de virement n° xxx.					
	Banque / Fonctionnement	103-001			13 423 332	
	Banque / trésorerie des caisses de base		103-002			13 423 332

→ Ainsi, l'union est remboursée des charges engagées, rien de plus, rien de moins.

CAPAF

4.5 5EME ETAPE : ECRITURES COMPTABLES AU NIVEAU DES CAISSES DE BASE

Sur la base du bordereau établi, chaque caisse de base devra passer l'écriture suivante, par exemple pour la caisse 11 :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Facturation des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereau n°x					
	Charges de direction	626-001			438 619	
	Charges d'inspection	626-002			200 476	
	Charges de comptabilité	626-003			330 714	
	Charges d'animation	626-004			382 083	
	Charges d'administration	626-005			510 143	
	Compte de liaison (avec l'union)		37			1 862 035

Puis, selon que les avoirs ou les dettes de la caisse de base vis-à-vis de l'union auront été mouvementés au niveau de la comptabilité de l'union, les écritures réciproques devront être passées dans les différentes comptabilités des caisses de base.

Si on reprend les exemples utilisés plus haut en « 4.4.2 Solde des comptes de liaison » au niveau de l'union, on aurait :

- ► pour la caisse 11 qui présentait un niveau de dépôts suffisant pour que le prélèvement puisse être opéré :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Solde du compte de liaison après facturation des services de l'union pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereau n°x					
	Compte de liaison	37			1 862 035	
	Dépôts à l'union		102			1 862 035

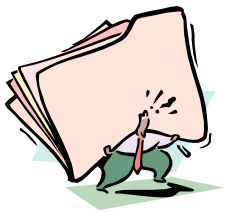
- ► pour la caisse 23 qui présentait un niveau de dépôts insuffisant et a donc du s'endetter auprès de l'union :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Solde du compte de liaison après facturation des services de l'union pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereau n°x					
	Compte de liaison	37			1.991.731	
	Emprunt auprès de l'union		161			1.991.731

La comptabilité de chacune des caisses de base devra enregistrer les écritures équivalentes.

4.5.1 Quelques éléments de discussion

En préambule à la 3ème étape, on a indiqué qu'on partait d'une hypothèse dans laquelle le réseau fonctionnerait en autonomie, sans subvention, et que les caisses de base avaient la capacité de couvrir non seulement leurs propres charges, mais aussi leur quote-part de frais de siège. Rien ne dit que cela soit le cas dans la réalité : que peut-il alors se passer ?



- Comme l'union prélève ses frais sur les avoirs des caisses, le risque serait de voir la facturation des charges venir mettre en péril ces avoirs, c'est à dire que l'union mettrait en péril les ressources confiées par les caisses, qui elles-mêmes proviennent des ressources des membres, c'est à dire essentiellement du capital et des dépôts confiés.
- L'union a plusieurs solutions :
  - ✓ Améliorer son efficacité :
    - elle peut réduire ses coûts, mais ce n'est pas toujours facile ou justifiable, car il faut que le service soit rendu avec une qualité suffisante aux caisses de base ;
    - l'union peut faire plus de promotion pour ouvrir plus de caisses de base, ce qui permettra de répartir sur davantage de caisses les coûts centraux … encore faut-il être sûr que l'union puisse assurer les services nécessaires à des niveaux de coûts qui croissent moins vite que le nombre de caisses, c'est à dire qu'il y ait un gain de productivité avec un suivi des caisses de base qui ne se dégrade pas ;
    - inversement, si une union a démarré avec peu de caisses, elle peut choisir d'avoir une croissance modérée, et parvenir à financer progressivement l'ouverture de nouvelles caisses à un rythme prudent ;
    - l'union peut aider les caisses de base à augmenter le niveau des produits financiers en négociant des refinancements auprès de banques ou bailleurs : plus de volume de crédit devrait se traduire par des produits financiers plus importants pour les caisses de base, donc une plus grande capacité à payer les services de l'union, encore faut-il que la qualité du portefeuille soit bonne, et que le marché des caisses de base soit capable d'absorber sainement les enveloppes de crédit supplémentaires.
  - ✓ Si l'union dispose de fonds suffisants, elle peut choisir de n'imputer qu'une partie de ses charges de fonctionnement aux caisses de base :
    - cependant, on voit mal par quel « miracle » une union disposerait de fonds propres ainsi accumulés, du moins dans un bref délai ;
    - l'union peut avoir négocié auprès d'un bailleur ou investisseur des subventions d'équipement et de fonctionnement qui lui permettront de financer le cycle décrit ci-dessus;
    - dans les deux cas, l'union consommera ces ressources, qui n'auront qu'un temps. Il faudra parvenir aussi vite que possible à une situation dans laquelle les caisses de base auront atteint des volumes d'affaires suffisants pour payer leurs charges propres et leurs quotes-parts des charges de l'union.

Remarque

Le schéma d'imputation des charges selon les centres de coûts proposés n'est qu'indicatif ; on pourrait imaginer que les centres de coûts soient définis par analogie au schéma comptable : on aurait un centre « charges de personnel », un centre « achat et services extérieurs » etc. … mais ce serait sans doute déséquilibré (les charges de personnel représentent souvent environ 60% du total des charges administratives à elles seules), et surtout moins parlant pour les dirigeants des caisses de base.

Avec la répartition proposée dans l'exemple, les dirigeants des caisses peuvent avoir une idée claire de ce que coûte l'union, et comparer ces coûts à des services clairement identifiables : que fait l'inspection pour nous ? que fait l'animateur pour nous ? etc.

5 EXEMPLE 2 : CAS D'UNE UNION REÇEVANT DES SUBVENTIONS

Objectif

Dans ce second exemple, on verra une façon de gérer des subventions d'un bailleur qui seraient confiées à l'union pour la délivrance de différents services aux caisses de base, et la façon dont la logique générale d'imputation doit être déclinée pour bien rendre compte de l'usage de ces subventions ; notamment, on se placera dans le cadre de subventions dégressives selon l'ancienneté des caisses de base.

Il est précisé que l'exemple proposé se base sur l'hypothèse qu'un accord lie l'union à un bailleur, et que cet accord stipule que les caisses, totalement subventionnées la première année en ce qui concerne la prise en charge des coûts de l'union, doivent chaque année prendre en charge un centre de coût supplémentaire. La prise en charge doit s'effectuer selon le calendrier suivant :

Age de la caisse de base	Centres de coûts à prendre en charge
1ère année	Aucun
2ème année	Animation
3ème année	Animation + Comptabilité
4ème année	Animation + Comptabilité + Inspection
5ème année	Animation + Comptabilité + Inspection + Administration
6ème année et au delà	Animation + Comptabilité + Inspection + Administration + Direction = **tous**

Remarque

L'union a mis en place 6 centres de coûts, mais chaque caisse de base n'est concernée que par 5 d'entre eux. En effet, les caisses de la zone 1 ne sont pas concernées par le centre de coût « Animation Zone 2 », tandis que les caisses de la zone 2 ne sont pas concernées par le centre de coût « Animation Zone 1 ».

5.1 1ERE ETAPE : ENGAGEMENT DES CHARGES PAR L'UNION ET IMPUTATION AUX CENTRES DE COUTS

Fondamentalement, cette étape reste inchangée. La différence est que le compte de fonctionnement sera en partie alimenté par des avances[1] sur subvention.

Les charges seront donc payées et enregistrées de la même manière que dans l'exemple 1, avec précision du code de centre de coût.

5.2 2EME ETAPE : RECAPITULATIF TRIMESTRIEL DES CHARGES PAR CENTRES DE COUTS

Aucun changement dans cette étape : on fait les tris et sous-totaux des charges engagées sur la période, par centre de coût.

5.3 3EME ETAPE : REPARTITION DES COUTS SUR LES CAISSES DE BASE

Aucun changement également ; on reste dans l'hypothèse que les coûts des services/centres de coûts travaillant indifféremment pour les 7 caisses sont répartis en 7 parts égales, et que les coûts des services/centres de coûts spécifiques à un groupe de caisses sont divisés par le nombre de caisses de ce groupe.

En conséquence, le tableau de répartition des charges par caisse restera le même que dans le tableau 1, on a juste rappelé à côté de chaque caisse son ancienneté, et rempli certaines cases avec des couleurs

[1] Il s'agit bien d'une avance, qui a un caractère de dette ; c'est seulement lorsque l'usage des fonds reçus aura été effectif et conforme aux termes de l'accord de subvention que l'on pourra considérer les fonds utilisés comme des subventions (voir IAS 20 / Standards Internationaux de Comptabilité)

dont la signification est liée à la grille de progressivité de prise en charge des centres de coûts par les caisse de base indiquée plus haut :

- en vert : les centres de coûts subventionnés ;
- en orangé : les centre de coûts effectivement facturés ;

Quotes-parts par caisse et centre de coût		Direction	Inspection	Comptabilité	Animation Zone 1	Animation Zone 2	Administr.	Total par caisse
Montant pour le trimestre		3 070 333	1 403 333	2 315 000	1 528 333	1 535 333	3 571 000	
Réparti sur … →		7	7	7	4	3	7	
Caisse 11	6ème année	438 619	200 476	330 714	382 083	0	510 143	**1 862 035**
Caisse 12	5ème année	438 619	200 476	330 714	382 083	0	510 143	**1 862 035**
Caisse 13	5ème année	438 619	200 476	330 714	382 083	0	510 143	**1 862 035**
Caisse 14	4ème année	438 619	200 476	330 714	382 084	0	510 143	**1 862 036**
Caisse 21	3ème année	438 619	200 476	330 714	0	511 778	510 143	**1 991 730**
Caisse 22	2ème année	438 619	200 476	330 714	0	511 778	510 143	**1 991 730**
Caisse 23	1ère année	438 619	200 477	330 716	0	511 777	510 142	**1 991 731**
Total par centre		**3 070 333**	**1 403 333**	**2 315 000**	**1 528 333**	**1 535 333**	**3 571 000**	**13 423 332**

5.4 4EME ETAPE : ECRITURES COMPTABLES AU NIVEAU DE L'UNION

Rappels

- Toutes les charges ont déjà été enregistrées, avec la contrepartie de la caisse, de la banque, ou par la contrepartie appropriée quand ce sont des charges non-décaissables (amortissement) ou pas encore exigibles.
- L'union tient un compte de dépôt et un compte de prêt par caisse de base, ainsi qu'un compte de liaison.

5.4.1 Enregistrement des produits de facturation et imputation aux comptes de liaison des caisses

Les écritures sont à ce stade exactement identiques à celles de l'exemple 1, soit :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Facturation des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereaux x, y, z …					
	Compte de liaison caisse 11	37-11			1 862 035	
	Compte de liaison caisse 12	37-12			1 862 035	
	Compte de liaison caisse 13	37-13			1 862 035	
	Compte de liaison caisse 14	37-14			1 862 036	
	Compte de liaison caisse 21	37-21			1 991 730	
	Compte de liaison caisse 22	37-22			1 991 730	
	Compte de liaison caisse 23	37-23			1 991 731	
	Produits de facturation aux caisses de base		714			13 423 332

CAPAF

5.4.2 Récupération effective des charges engagées

Le schéma est partiellement différent de celui de l'exemple 1 :

- pour les centres de coûts effectivement facturés aux caisses de base, on appliquera la même méthode que dans l'exemple 1 ;
- pour les centres de coûts couverts par la subvention, on « consommera » l'avance sur subvention, en subventionnant effectivement les caisses de base via l'union.

Faisons le point caisse par caisse, en faisant pour chaque ligne du tableau précédent la somme des cellules en orangé pour voir le montant facturé, et la somme des cellules en vert pour voir le montant subventionné. Il ressort le résultat suivant :

Répartition facturation / subvention pour le 4ème trimestre 2003	Direction	Inspection	Comptabilité	Animation Zone 1	Animation Zone 2	Administr.	Totaux	**Facturé**	**Subven-tionné**
Caisse 11	438 619	200 476	330 714	382 083	0	510 143	1 862 035	**1 862 035**	**0**
Caisse 12	438 619	200 476	330 714	382 083	0	510 143	1 862 035	**1 423 416**	**438 619**
Caisse 13	438 619	200 476	330 714	382 083	0	510 143	1 862 035	**1 423 416**	**438 619**
Caisse 14	438 619	200 476	330 714	**382 084**	0	510 143	1 862 036	**913 274**	**948 762**
Caisse 21	438 619	200 476	330 714	0	511 778	510 143	1 991 730	**842 492**	**1 149 238**
Caisse 22	438 619	200 476	330 714	0	511 778	510 143	1 991 730	**511 778**	**1 479 952**
Caisse 23	438 619	**200 477**	**330 716**	0	**511 777**	**510 142**	1 991 731	**0**	**1 991 731**
Totaux	3 070 333	1 403 333	2 315 000	1 528 333	1 535 333	3 571 000	13 423 332	**6 976 411**	**6 446 921**

En conséquence, pour **valoriser les subventions aux caisses de base**, subventions qui doivent couvrir une partie des frais de l'union, on passera les écritures suivantes dans la comptabilité de l'union :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Subvention des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereaux x, y, z …					
	Avance sur subvention	**351**			6 446 921	
	Compte de liaison caisse 12		37-12			438 619
	Compte de liaison caisse 13		37-13			438 619
	Compte de liaison caisse 14		37-14			948 762
	Compte de liaison caisse 21		37-21			1 149 238
	Compte de liaison caisse 22		37-22			1 479 952
	Compte de liaison caisse 23		37-23			1 991 731

→ Ainsi, la consommation de l'avance sur subvention est effective à partir du moment où la subvention devient réelle, c'est à dire qu'elle est affectée à son utilisateur final, à savoir les caisses de base.

→ On remarquera qu'il n'y a pas d'écriture concernant la caisse 11, puisque celle-ci se voit facturer la totalité des services de l'union. Plus la caisse est ancienne, moins la subvention est importante, cette évolution se faisant conformément à l'accord avec le bailleur selon notre exemple.

→ A ce stade, on à déjà soldé en partie les comptes de liaison, à hauteur des montants consommés sur l'avance sur subvention.

Il reste à solder pour la partie effectivement facturée : on procèdera donc comme dans l'exemple 1, en soldant les comptes de liaison soit par prélèvement sur les dépôts des caisses de base si celles-ci disposent d'avoir suffisants pour couvrir le prélèvement, soit en augmentant la créance détenue par l'union sur telle ou telle caisse de base si celle-ci ne dispose pas des liquidités suffisantes au niveau de l'union.

Reprenons l'exemple utilisé en « 4.4.2 – Solde des comptes de liaison » dans l'exemple 1, en supposant que toutes les caisses de la zone 1 ont les moyens de couvrir leur quotes-parts des frais de l'union, et que toutes les caisses de la zone 2 doivent s'endetter auprès de l'union. Les écritures seront alors les suivantes :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Facturation des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereaux x, y, z …					
	Dépôts caisse 11	24-11			1 862 035	
	Compte de liaison caisse 11		37-11			1 862 035
	Dépôts caisse 12	24-12			1 432 416	
	Compte de liaison caisse 12		37-12			1 432 416
	Dépôts caisse13	24-13			1 432 416	
	Compte de liaison caisse 13		37-13			1 432 416
	Dépôts caisse14	24-14			913 274	
	Compte de liaison caisse 14		37-14			913 274
	Crédit à caisse 21	201-21			842 492	
	Compte de liaison caisse 21		37-21			842 492
	Crédit à caisse 22	201-22			511 778	
	Compte de liaison caisse 22		37-22			511 778

Dans notre exemple, les caisses 11 à 14 ayant la capacité à payer, on voit que leurs avoirs auprès de l'union sont diminués du montant « facturable » par l'union eu égard aux anciennetés respectives de ces caisses. Les caisses 21 et 22 n'avaient selon notre hypothèse pas la capacité à payer, l'union détient donc une créance sur elles. Notons que la caisse 23 n'est as concernée par cette écriture de facturation effective des charges de l'union, puisque toute sa quote-part a été prise en charge par consommation de l'avance sur subvention.

Au total, les comptes de liaison sont dénoués, pour partie par consommation de l'avance sur subvention, pour partie par prélèvement sur dépôts ou par enregistrement d'une créance de l'union sur les caisses.

Enfin, pour la partie effectivement facturée, l'union récupèrera les fonds dans la trésorerie des caisses de la même façon que dans l'exemple 1 :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Remboursement des charges engagées par l'union pour les services aux caisses de base / 4ème trimestre 2003 selon ordre de virement n° xxx.					
	Banque / Fonctionnement	103-001			6 976 411	
	Banque / trésorerie des caisses de base		103-002			6 976 411

→ Ainsi, la totalité des charges engagées sont couvertes, pour partie par la facturation aux caisses de base et à la récupération des fonds sur les avoirs de celles-ci, pour partie par consommation de l'avance sur subvention. L'union est remboursée des charges engagées, rien de plus, rien de moins.

Pour chaque caisse de base (et pour sa propre comptabilité), l'union préparera comme justificatif un bordereau ; celui-ci sera légèrement différent de celui présenté dans l'exemple 1, puisqu'il fera ressortir pour chaque caisse de base la part des charges facturées, et la part des charges subventionnées :

Par exemple pour la caisse 11, hormis la forme, il n'y aurait aucun changement par rapport à l'exemple 1, puisque tout est facturé pour cette caisse :

Bordereau de facturation des services de l'union	Date : 31/12/2003	N : z
Caisse n° 11	Période : 4ème trimestre 2003	
Détail des prestations	Montant facturé	Montant subventionné
- Direction	438 619	0
- Inspection	200 476	0
- Comptabilité	330 714	0
- Animation (quote-part zone 1)	382 083	0
- Administration	510 143	0
TOTAL	1 862 035	0
Signatures/cachets du chef comptable et de la direction	…	…

Pour la caisse 14, ce bordereau serait le suivant :

Bordereau de facturation des services de l'union	Date : 31/12/2003	N : y
Caisse n° 14	Période : 4ème trimestre 2003	
Détail des prestations	Montant facturé	Montant subventionné
- Direction	0	438 619
- Inspection	200 476	0
- Comptabilité	330 714	0
- Animation (quote-part zone 1)	382 084	0
- Administration	0	510 143
TOTAL	913 274	948 762
Signatures/cachets du chef comptable et de la direction	…	…

Pour la caisse 22, ce bordereau se présenterait comme suit :

Bordereau de facturation des services de l'union	Date : 31/12/2003	N : x
Caisse n° 22	Période : 4ème trimestre 2003	
Détail des prestations	Montant facturé	Montant subventionné
- Direction	0	438 619
- Inspection	0	200 476
- Comptabilité	0	330 714
- Animation (quote-part zone 1)	511 778	0
- Administration	0	510 143
TOTAL	511 778	1 479 952
Signatures/cachets du chef comptable et de la direction	…	…

On établira ainsi un bordereau spécifique pour chaque caisse.

5.5 5EME ETAPE : ECRITURES COMPTABLES AU NIVEAU DES CAISSES DE BASE

Les comptes d'actif et de passif des caisses de base vont refléter « à l'opposé » les opérations passées dans les comptes tenus à la caisse centrale ; si on reprend les 3 exemples de bordereaux ci-dessus, ils se traduiront d'abord par la constatation des charges de l'union en contrepartie des comptes de liaison ::

Pour la caisse 11 :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Facturation des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereau n°z					
	Charges de direction	626-001			438 619	
	Charges d'inspection	626-002			200 476	
	Charges de comptabilité	626-003			330 714	
	Charges d'animation	626-004			382 083	
	Charges d'administration	626-005			510 143	
	Compte de liaison		37			1 862 035

Dans notre hypothèse, la caisse 11 n'a aucun centre de coût de l'union subventionné ; d'autre part, on a fait l'hypothèse qu'elle était en mesure de payer ces charges car disposant des dépôts suffisants auprès de l'union. Il ne reste donc qu'à solder le compte de liaison :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Facturation des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereau n°z					
	Compte de liaison	37			1 862 035	
	Dépôt à l'union		102			1 862 035

Pour la caisse 14 :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Facturation des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereau n°y					
	Charges de direction	626-001			438 619	
	Charges d'inspection	626-002			200 476	
	Charges de comptabilité	626-003			330 714	
	Charges d'animation	626-004			382 083	
	Charges d'administration	626-005			510 143	
	Compte de liaison		37			1 862 035

Dans notre hypothèse, la caisse 14 reste subventionnée pour les centres de coûts « Direction » et « Administration », soit un total de 438.619 + 510.143 = 948.762 F CFA. Par contre, elle se voit effectivement facturer les centres de coûts « Inspection », « Comptabilité » et « Animation », soit un total de 200.476 + 330.714 + 382.084 = 913.274 F CFA. Compte tenu de notre hypothèse selon laquelle la caisse 14 a les dépôts nécessaires à l'union pour payer ces charges, l'écriture pour dénouer le compte de liaison et matérialiser d'une part la facturation effective de certains centres de coûts, d'autre part la consommation effective de la subvention, sera la suivante :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Facturation des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereau n°y					
	Compte de liaison	37			1 862 035	
	Dépôt à l'union		102			913 274
	Subvention d'exploitation		713			948.762

→ La caisse de base 14 voit son dépôt à l'union diminué du montant des charges effectivement « facturables » par celle-ci, le reste de ces charges étant couvert par subvention.

Pour la caisse 22 :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Facturation des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereau n°x					
	Charges de direction	626-001			438 619	
	Charges d'inspection	626-002			200 476	
	Charges de comptabilité	626-003			330 714	
	Charges d'animation	626-004			511 778	
	Charges d'administration	626-005			510 143	
	Compte de liaison		37			1 991 730

Dans notre hypothèse, la caisse 22 reste subventionnée pour les centres de coûts « Direction » « Inspection », « Comptabilité » et « Administration », soit un total de 438.619 + 200.476 + 330.714 + 510.143 = 1.479.952 F CFA. Par contre, elle se voit effectivement facturer le centre de coût « Animation » pour un montant de 511.778 F CFA. Compte tenu de notre hypothèse selon laquelle la caisse 22 n'a pas les dépôts nécessaires à l'union pour payer ces charges, l'écriture pour dénouer le compte de liaison et matérialiser d'une part la facturation effective de certains centres de coûts, d'autre part la consommation effective de la subvention, sera la suivante :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
31/12/03	Facturation des services de l'union aux caisses de base pour le 4ème trimestre 2003 selon bordereau n°x					
	Compte de liaison	37			1 991 730	
	Emprunt auprès de l'union		161			913 274
	Subvention d'exploitation		713			948.762

→ La caisse de base 22 ne s'endette auprès de l'union que pour le montant nécessaire à la couverture des charges effectivement facturées, le reste étant couvert par subvention.

Ces écritures doivent être passées pour chacune des caisses de base.

5.5.1 Quelques éléments de discussion

- Sur le type de contrat passé avec un bailleur pour l'obtention d'une subvention : dans l'exemple, un bailleur est prêt à apporter un soutien global aux caisses, même s'il est dégressif ; rien ne dit que ce soit toujours le cas : on peut rencontrer un bailleur qui souhaitera borner son appui à tel ou tel type de prestation de l'union aux caisse de base, ou à un appui externe bien déterminé.

  Tout dépend en réalité de la réponse à la question suivante : <u>à qui va la subvention ?</u>

  - Si elle va à l'union pour un service donné (ex : formation des agents <u>de l'union</u>), alors l'union enregistrera d'abord l'avance reçue et sa contrepartie en banque ou caisse, puis constatera la charge et le décaissement correspondant, puis soldera l'avance sur subvention avec pour contrepartie une subvention d'exploitation. Aucune écriture ne sera enregistrée dans la comptabilité des caisses de base.
  - Si la subvention est confiée à l'union pour rendre des services aux caisses de bases, alors cela n'enlève rien à l'utilité d'un système analytique permettant d'imputer les charges de l'union aux caisses de base : le schéma comptable restera identique, même si on n'utilisera pas nécessairement le système de répartition proposé dans l'exemple 2.

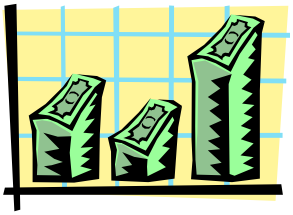
- Quelle conformité avec le cadre comptable / réglementaire : la refacturation des charges de l'union aux caisses de base fait qu'en ce qui concerne les équipements achetés par l'union, pour lesquels une subvention d'équipement a été donnée par un bailleur, on ne voit pas apparaître de quote-part de subvention virée au compte de résultat dans les comptes de l'union :

  - en pratique, il est vrai qu'on ne voit pas apparaître ce poste spécifiquement, mais en réalité, les produits de facturation aux caisses de base remplacent cette quote-part dans les comptes de l'union ; dans les comptes des caisses de base, la charge d'amortissement d'un bien acheté par l'union grâce à une subvention d'équipement se retrouve, mais le système permet précisément de dire que, si l'achat a été fait par subvention, celle-ci se retrouve au final dans les comptes de résultat des caisses de base, au moins pour la partie « subventionnable » telle que définie selon l'accord avec le bailleur.
  - La distorsion avec le cadre légal en vigueur dans l'UMOA reste minime, et elle porte plus sur une appellation que sur la logique comptable : au final, en consolidant les comptes de l'union et ceux des caisses de base, on aura bien la trace d'une subvention d'équipement, d'un bien acheté grâce à cette subvention, et dans la somme des subventions comptabilisées dans les comptes de résultat des caisses de base, il apparaîtra bien la partie « subventionnable » de ce bien, conformément à l'accord avec le bailleur. Au final, la somme de ces « sous-quotes-parts » viendra en déduction du compte « Avance sur subvention », car c'est alors que la subvention sera devenue effective. Cette approche est plus conforme à l'IAS 20.

- Que se passe-t-il si le montant avancé par le bailleur sur la base de projections financières et d'un budget prévisionnel n'est pas consommé, et comment mesurer cela ?
  - C'est là tout l'intérêt du poste « Avance sur subvention » : en effet, son solde représentera exactement la part de l'avance non consommée, et il suffira donc de rembourser le bailleur (chèque ou virement) en créditant le compte banque par le débit du poste « Avance sur subvention » qui sera ainsi soldé.
  - Une difficulté peut apparaître en ce qui concerne les investissements financés par subvention : en effet, le bailleur aura tendance à considérer que sa subvention est consommée à partir du moment où l'immobilisation a été achetée, alors que le système proposé ci-dessus ne « consommera comptablement » la subvention qu'au fur et à mesure de l'amortissement du bien acquis, et encore seulement pour la partie d'amortissement qui se retrouve éclatée sur les caisses qui bénéficient de la subvention pour le

centre de coût auquel est affectée le bien. Cela implique parfois un suivi extra-comptable.

- Comment définir une progressivité réaliste dans la prise en charge des frais de l'union par les caisses de base : cela repose nécessairement sur un travail de planification et de production de projections financières.



- Il faut que les projections de volumes d'affaires, donc de marge sur activités de crédit, donc de capacité à payer les services soient faites avec méthode et réalisme ;
- Si on pêchait par excès d'optimisme, on risquerait de se trouver dans une situation où l'union engagerait trop de charges par rapport aux capacités des caisses, et alors le risque serait élevé de voir les charges du siège « cannibaliser » les ressources confiées par les membres aux caisses de base et centralisées pour partie au niveau de l'union :
- Inversement, fixer des objectifs trop bas risque de nuire à l'intérêt des bailleurs, qui se verraient demander des soutiens « au long cours », et cela n'encouragerait ni les caisses ni l'union à relever le défi d'une croissance soutenue dans la maîtrise des charges ;

- La logique doit être clairement indiquée aux membres des caisses, détaillée aux élus par des formations adaptées, et sa compréhension doit être entretenue par la production régulière des « factures », le niveau de celles-ci devant faire l'objet de discussion régulières avec les élus des caisses et de l'union ;
- Le système proposé est donc à la fois un outil de gestion comptable, mais plus fondamentalement, c'est un outil qui doit être utilisé pour la planification, le pilotage, par la direction et les organes. Il est certes contraignant, mais très structurant, et performant dans le suivi des objectifs de rentabilité … n'est ce pas là l'ambition minimale que tout gestionnaire de réseau et opérateur d'appui aux IMF devrait se fixer ?

6 REMUNERATION DES COMPTES DE DEPOTS / FACTURATION DES EMPRUNTS

6.1 PRINCIPE

On a dit plus haut les aspects liés aux charges et produits financiers supportées ou gagnés par l'union n'entrait pas dans le cycle de préfinancement et refacturation des charges de l'union aux caisses de base. Toutefois, cet aspect ne doit pas être ignoré.

D'après le schéma de la page 3, on voit que les caisses de base placent leurs excédents de trésorerie à l'union, mais qu'en cas de tension de trésorerie, ces caisses de base peuvent aussi se faire refinancer par l'union. L'union peut refinancer une caisse de base sur la base des excédents des autres caisses ; à défaut, elle peut avoir négocié une facilité de crédit avec une banque et/ou un bailleur.

Quoi qu'il en soit, le principe sera le suivant :

- Caisse en excédent de trésorerie → placement rémunéré à l'union → placement « cumulé » des excédents des caisses par l'union auprès d'une banque, avec rémunération ;
- Caisse en déficit de trésorerie → refinancement facturé par l'union → prélèvement par l'union sur le compte centralisateur de la trésorerie des caisses et/ou refinancement assuré par banque ou bailleur moyennent rémunération.
- L'union sert aux caisses de base un intérêt créditeur légèrement inférieur à celui qu'elle a négocié auprès de la banque ; l'union facture un intérêt débiteur légèrement supérieur à celui qu'elle a négocié avec la banque : de cette façon, l'union génère une marge, que ce soit sur opérations de placement ou de refinancement. Il est en effet souhaitable que l'union renforce ses fonds propres, au delà du capital souscrit par les caisses de base.

Dans les détails ci-dessous, on prendra une base trimestrielle pour le calcul périodique des charges ou produits financiers liés aux opérations sur les comptes de dépôt ou prêt assurant le lien entre union et caisses de base, mais le calcul pourrait être effectué sur une base différente.

D'une façon générale, il vaut mieux que, dans la relation union/caisses de base, la périodicité de facturation soit mensuelle (comptabilité d'engagement), même si la périodicité de prélèvement ou paiement effectif peut être différente, le mieux étant sans doute d'aligner les paiements ou prélèvements effectifs sur la périodicité de facturation ou de rémunération qui prévaut dans la relation union/banque.

6.2 SCHEMA COMPTABLE

Supposons que le compte de dépôt de la caisse **11 dans les livres de l'union** présente un solde créditeur au démarrage du trimestre, et que durant le trimestre, ce compte fluctue au gré de placements supplémentaires (augmentation du solde créditeur), ou au contraire diminue au gré de retraits effectués par la caisse de base auprès de la caisse centrale, et éventuellement que la caisse 11 soit amenée à emprunter des fonds à l'union.

Par exemple :

N° opération	Date	Libellé	Montant
-	01/01/04	Solde initial des dépôts à l'union	2 000 000
1	12/01/04	Versement à l'union	1 000 000
2	17/02/04	Retrait depuis l'union	4 000 000
3	11/03/04	Retrait depuis l'union	1 500 000
4	31/03/04	Quote-part des frais de l'union (total des 5 centres de coût)	375 000
5	31/03/04	Subvention partielle quote-part (Administration et Direction)	175 000

(NB : les valeurs indiquées dans cette partie sont complètement indépendantes de celles utilisées dans les parties précédentes du document).

On suppose que les quotes-parts de coûts par centre à supporter par la caisse 11 se répartissent comme suit :

Animation	75 000	Subventionné
Comptabilité	70 000	Subventionné
Inspection	65 000	Subventionné
Administration	100 000	Non subventionné
Direction	75 000	Non subventionné

Ces opérations se traduiront par les écritures suivantes (NB : on se situe dans la comptabilité de l'union) :

N° d'opération pour mémoire	Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
1	12/01/04	Versement à l'union selon bordereau de transfert de fonds n° n					
		Caisse	101			1 000 000	
		Dépôts caisse 11		24-11			1 000 000

A l'issue de cette opération n°1, les dépôts de la caisse 11 à la caisse centrale valent donc 3.000.000 F CFA. Pour connaître instantanément le solde, un simple journal des opérations comptables ne suffirait pas, d'ou l'intérêt de fonctionner avec des supports de type journal - grand livre en manuel, ou de disposer d'un système d'information pouvant produire le grand livre de chaque compte à tout moment.

Considérant que le dépôt de la caisse 11 est insuffisant pour couvrir son besoin de financement, l'union lui consent les refinancements nécessaires (cf. opérations n° 2 et n°3), avant que les autres opérations de facturation des charges de siège n'aient lieu[2].

	Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
2	17/02/04	Retrait de fonds depuis l'union selon accord de refinancement n°11-1					
		Crédit à la caisse 11	201-11			4 000 000	
		Caisse		101			4 000 000
3	11/03/04	Retrait de fonds depuis l'union selon accord de refinancement n°11-2					
		Crédit à la caisse 11	201-11			1 500 000	
		Caisse		101			1 500 000
4	31/03/04	Facturation des charges de l'union à la caisse 11 selon bordereau n° xyz					
		Compte de liaison caisse 11	37-11			375 000	
		Produits de facturation aux caisses de base		714			375 000
5	31/03/04	Facturation des charges de l'union à la caisse 11 selon bordereau n° xyz (Part subventionnée)					
		Avance sur subvention	351			175 000	
		Compte de liaison caisse 11		37-11			175 000

[2] On voit que l'opération 1 est d'un montant tel que la caisse de base peut prélever le montant nécessaire sur ses dépôts ; dans l'opération 2, la caisse de base aurait pu continuer à prélever sur ses dépôts à l'union de façon à emprunter moins ; pour les besoins de l'exemple, on s'est limité à un emprunt du total.

5	31/03/04	Facturation des charges de l'union à la caisse 11 selon bordereau n° xyz (Part facturée) Dépôts de la caisse 11 Compte de liaison caisse 11	 24-11	 37-11		 200 000	 200 000
Conséquence de 5	31/03/04	Remboursement des charges engagées par l'union pour les services à la caisse 11 / cf. bordereau n° xyz et ordre de virement n° xxx Banque / Fonctionnement Banque / trésorerie des caisses de base	 103-001	 103-002		 200 000	 200 000

Noter que pour la seconde écriture concernant l'opération n°5, comme on sait que la caisse dispose sur ses dépôts des fonds nécessaires au paiement de la quote-part des coûts facturés par l'union, on ne s'endette pas inutilement, mais on diminue les avoirs de la caisse 11 auprès du siège.

On voit que le compte de liaison présente au final un solde nul ; on note également que l'union récupère la partie des coûts effectivement facturée, en transférant depuis le compte centralisant la trésorerie des caisses le montant effectivement facturé, pour réalimenter le compte de fonctionnement. La part subventionnée a été consommée depuis l'avance (on fait l'hypothèse qu'il y avait évidemment un solde initial suffisamment important pour ce poste d'avance sur subvention).

Toutefois, l'enregistrement des opérations proposé ici est encore incomplet.

6.3 MODE DE CALCUL DES REMUNERATIONS OU FACTURATIONS SUR COMPTES COURANTS

Comme indiqué plus haut, on procèdera mensuellement à un calcul des intérêts à recevoir ou à payer. Pour cela, on calculera chaque solde du compte de dépôts en nombre de jours de valeur, et un solde du compte de crédits consentis à la caisse de base de la même façon.

La rémunération des dépôts de la caisse de base se traduira par des intérêts à payer par la caisse centrale, tandis que la facturation des crédits consentis se traduira par des intérêts à recevoir par la caisse centrale. Dans l'exemple :

- Pour le compte de dépôts :

  Janvier :

  - le solde a été créditeur du 1er au 12 janvier pour 2.000.000, soit 12 jours
  - le solde a été créditeur du 13 au 31 janvier pour 3.000.000, soit 19 jours

  Février :

  - le solde a été créditeur du 1er au 28 février pour 3.000.000, soit 28 jours

  Mars :

  - le solde a été créditeur du 1er au 30 mars pour 3.000.000, soit 30 jours
  - le solde a été créditeur le 31 Mars pour 2.800.000 soit 1 jour

A noter qu'on a choisi de valoriser les opérations au crédit à (j+1), tandis que les opérations au débit sont valorisées à (j-1) ; cela permet à l'union de ne pas supporter les dates de valeur pratiquées en général par les banques, ou tout au moins d'en minorer l'effet lorsqu'elle place les excédents ou opère un retrait pour faire face aux appels de fonds d'une caisse de base.

- Pour le compte de prêts :

  Janvier :

  - le solde a été nul du 1er au 31 janvier, soit 31 jours

Février :

- le solde a été nul du 1er au 16 février, soit 16 jours
- le solde a été débiteur du 17 au 28 février pour 4.000.000, soit 12 jours

Mars :

- le solde a été débiteur du 1er au 10 mars pour 4.000.000, soit 10 jours
- le solde a été débiteur du 11 au 31 mars pour 5.500.000, soit 21 jours

Supposons que l'union serve 3% aux caisses de base sur leurs placements, et facture ses avances de trésorerie à 10% (sur une base annuelle).

Les montants d'intérêt à payer sur les dépôts de la caisse de base seront :

- A fin janvier :
  - 2.000.000 x (12/360) x (3/100) = 2.000 créditeur pour la caisse de base
  - 3.000.000 x (19/360) x (3/100) = 4.750 créditeur pour la caisse de base
- A fin février :
  - 3.000.000 x (28/360) x (3/100) = 7.000 créditeur pour la caisse de base
- A fin mars :
  - 3.000.000 x (30/360) x (3/100) = 7.500 créditeur pour la caisse de base
  - 2.800.000 x (1/360) x (3/100) = 233 créditeur pour la caisse de base

Les montants d'intérêt à recevoir sur le crédit consenti à la caisse de base seront :

- A fin janvier :
  - 0 x (31/360) x (10/100) = 0 débiteur pour la caisse de base
- A fin février :
  - 0 x (16/360) x (10/100) = 0 débiteur pour la caisse de base
  - 4.000.000 x (12/360) x (10/100) = 13.333 débiteur pour la caisse de base
- A fin mars :
  - 4.000.000 x (10/360) x (10/100) = 11.111 débiteur pour la caisse de base
  - 5.500.000 x (21/360) x (10/100) = 32.083 débiteur pour la caisse de base

6.4 COMPTABILISATION DES REMUNERATIONS OU FACTURATIONS

6.4.1 Dans les comptes de l'Union

Pour les opérations concernant la caisse 11, on passera les écritures suivantes :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
…	…	…	…	…	…	…
31/01/04	Intérêts dus **à** caisse 11 / sur janvier 2004					
	Charges financières	6015-11			6 750	
	Compte de liaison		37-11			6 750
…	…	…	…	…	…	…
28/02/04	Intérêts dus **à** caisse 11 / sur février 2004					
	Charges financières	6015-11			7 000	
	Compte de liaison		37-11			7 000
28/02/04	Intérêts dus **par** caisse 11 sur février 2004					
	Compte de liaison	37-11			13 333	
	Produits financiers		7015-11			13 333
…	…	…	…	…	…	…
31/03/04	Intérêts dus **à** caisse 11 / sur mars 2004					
	Charges financières	6015-11			7 733	
	Compte de liaison		37-11			7 733
31/03/04	Intérêts dus **par** caisse 11 / sur mars 2004					
	Compte de liaison	37-11			43 194	
	Produits financiers		7015-11			43 194

Ces écritures auront donc été passées à la fin de chaque mois ; à la fin du trimestre, il reste à dénouer les comptes de liaison.

Dans notre exemple, la caisse 11 dispose d'un montant de dépôts de 2.800.000 F CFA en fin de trimestre, largement suffisant pour que l'union puisse récupérer les frais financiers dus par la caisse 11 par prélèvement sur ce compte de dépôts. Les charges financières que l'union doit payer à la caisse 11 sur les dépôts de celle-ci viendront quant à eux se capitaliser sur ces dépôts :

31/03/04	Prélèvement des intérêts dus par caisse 11 / sur 1er trimestre 2004					
	Dépôts caisse 11	24-11			56 527	
	Compte de liaison		37-11			56 527
31/03/04	Intérêts dus par l'union à la caisse 11 / sur 1er trimestre 2004					
	Compte de liaison	37-11			21 483	
	Produits financiers		24-11			21 483

Le compte de liaison de la caisse 11 est ainsi dénoué, et l'union a d'une part récupéré les produits liés au refinancement de la caisse 11, d'autre part versé à la caisse 11 les intérêts dus sur les dépôts que cette dernière lui a confiés.

Remarques :

- Il n'y a pas de compensation entre charges financières et produits financiers.

- On notera aussi que l'enregistrement des charges financières ne donne pas lieu à une codification à la colonne « imputation », puisque ces charges financières n'entrent pas dans le circuit des centres de coûts. L'union paie à chaque caisse ce qui lui est dû, et facture à chaque caisse ce qu'elle doit, chaque caisse étant considérée individuellement.

Un bordereau sera établi comme justificatif du paiement des intérêts créditeurs et du prélèvement des intérêts débiteurs. On peut y joindre l'échelle d'intérêt ayant permis le calcul, de façon à ce que celui-ci soit transparent pour la caisse de base.

6.4.2 Dans les comptes de la caisse de base

Ce bordereau sera également le justificatif de la passation des écritures sur les comptes de dépôts ou d'emprunt dans la comptabilité de la caisse de base. Ces comptes seront le reflet exact de celui tenu au niveau de l'union, soit en restant dans l'exemple de la caisse 11 :

Date	Libellé	Poste débité	Poste crédité	Imputation	Montant débit	Montant crédit
…	…	…	…	…	…	…
31/01/04	Intérêts dus par l'union / sur janvier 2004					
	Compte de liaison	37			6 750	
	Produits financiers		7015			6 750
…	…	…	…	…	…	…
28/02/04	Intérêts dus par l'union / sur février 2004					
	Compte de liaison	37			7 000	
	Produits financiers		7015			7 000
28/02/04	Intérêts dus à l'union / sur février 2004					
	Charges financières	6015			13 333	
	Compte de liaison		37			13 333
…	…	…	…	…	…	…
31/03/04	Intérêts dus par l'union / sur février 2004					
	Compte de liaison	37			7 733	
	Produits financiers		7015			7 733
31/03/04	Intérêts dus à l'union / sur février 2004					
	Charges financières	6015			43 194	
	Compte de liaison		37			43 194

7 PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS

7.1 ETATS FINANCIERS DE L'UNION ET DES CAISSES DE BASE

Ces états n'appellent pas de commentaire particulier, c'est à dire qu'à partir du moment où les opérations détaillées plus haut auront été correctement passées, on établira les états sans difficulté majeure.

Rappelons seulement que les bilans feront notamment ressortir certains postes, qui ont été rappelés ci-dessous par des marques de couleur :

Pour l'union

Actif	Passif
Opérations avec les institutions financières et assimilées	Opérations avec les institutions financières et assimilées
Opérations avec les membres dont : - Crédits consentis aux caisses de base	Opérations avec les membres dont : - Dépôts des caisses de base
Opérations diverses	Opérations diverses
Immobilisations	Provisions, Fonds propres et assimilés dont … - Capital souscrit par les caisses de base[3]

Pour les caisses de base

Actif	Passif
Opérations avec les institutions financières et assimilées dont … - Dépôts à l'union	Opérations avec les institutions financières et assimilées dont … - Emprunts auprès de l'union
Opérations avec les membres	Opérations avec les membres
Opérations diverses	Opérations diverses
Immobilisations dont … - Parts de capital dans l'union	Provisions, Fonds propres et assimilés

[3] : le capital de l'union est constitué de part souscrites par les caisses de base ; dans la comptabilité d'une caisse de base cela passe par débit du poste immobilisations financières contre crédit du poste dépôt à l'union ; dans la comptabilité de l'union, l'écriture est débit du compte de dépôt de la caisse de base contre crédit du poste capital.

De même, certains postes des comptes d'exploitation seront à suivre en particulier :

Pour l'union

Charges	Produits
Charges financières dont … - Intérêts versés aux caisses de base sur comptes de dépôts	Produits financiers dont… - Intérêts payés par les caisses de base sur prêts
Achats et services extérieurs	
Autres services extérieurs	Autres produits dont … - Produits de facturation aux caisses de base
Impôts et taxes	
Charges de personnel	
Autres charges	
Dotations aux amo. et prov.	Reprises sur amo. et prov.
Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Excédent (ou déficit)	

Pour les caisses de base

Charges	Produits
Charges financières dont … - Intérêts payés à l'union sur emprunts	Produits financiers dont… - Intérêts perçus de l'union sur dépôts
Achats et services extérieurs	
Autres services extérieurs dont … - Quotes-parts des centres de coûts de l'union	Autres produits dont … - subvention d'exploitation = (éventuelle cf. ancienneté)
Impôts et taxes	
Charges de personnel	
Autres charges	
Dotations aux amo. et prov.	Reprises sur amo. et prov.
Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Excédent (ou déficit)	

Noter que les postes portant des couleurs identiques sont des comptes « reflets » : pour ces postes, ce qui se trouve à l'actif dans les comptes de l'union se retrouve en reflet au passif dans les comptes des caisses de base, ou réciproquement ; cette remarque est également valable pour les éléments colorés dans les comptes d'exploitation.

7.2 COMPTES CONSOLIDES DES CAISSES DE BASE

L'établissement des comptes consolidés des caisses de base ne présente pas de difficulté particulière : il faut faire la sommation des soldes de toutes les caisses, compte par compte : si la caisse 11 présentait une encaisse de 1.000 et la caisse 12 une encaisse de 2.000, le bilan consolidé fera apparaître une encaisse de 3.000.

Rappelons toutefois que la compensation n'est pas autorisée : de même qu'une caisse de base doit bien faire ressortir d'un côté ses charges financières, de l'autre ses produits financiers, sans présenter un solde (produits-charges) , de même on ne compensera pas entre caisses de base : supposons qu'on ait la caisse de base 11 qui se trouve dans la situation suivante au niveau de ses avoirs et dettes au niveau de l'union :

- compte débiteur pour 10.000.000 (emprunt)
- compte créditeur pour 4.000.000 (dépôt)

Le bilan consolidé ne devra pas faire ressortir un compte courant global débiteur (crédit à la caisse 11) de 6.000.000, mais :

Actif	Passif
Opérations avec les institutions financières et assimilées dont …	Opérations avec les institutions financières et assimilées dont …
Opérations avec les membres dont : **- Caisse 11 : crédit 10.000.000**	Opérations avec les membres dont : **- Caisse 11 : dépôts 4.000.000**
Etc.	Etc

Ainsi les comptes consolidés des caisses de base ne distordront pas la réalité, mais au contraire en donneront une vision détaillée, avec un état précis des créances ou dettes que chacune des caisses de base présente vis à vis de l'union.

La même méthode doit s'appliquer pour tous les comptes de bilan, hormis pour le compte « Résultat de l'exercice » : celui –ci sera déterminé après établissement du solde des charges et produits consolidés. Il doit correspondre à la somme algébrique des résultats individuels de chaque caisse de base.

7.3 COMPTES CONSOLIDES UNION + CAISSES DE BASE

7.3.1 Bilan

Considérons d'abord les bilans : on partira du bilan de l'union d'une part, et du bilan consolidé des caisses de base d'autre part. Si les écritures de suivi des opérations sur dépôts et emprunts ont été correctement passées, la consolidation fera que les comptes reflets vont se solder :

Pour l'union

Actif	Passif
Opérations avec les institutions financières et assimilées	Opérations avec les institutions financières et assimilées dont …
Opérations avec les membres dont - Crédits consentis aux caisses de base	Opérations avec les membres dont - Dépôts des caisses de base
Opérations diverses	Opérations diverses
Immobilisations	Provisions, Fonds propres et assimilés dont … - Capital souscrit par les caisses de base

Pour les caisses de base (consolidé)

Actif	Passif
Opérations avec les institutions financières et assimilées dont … - Dépôts à l'union	Opérations avec les institutions financières et assimilées dont … - Emprunts auprès de l'union
Opérations avec les membres	Opérations avec les membres
Opérations diverses	Opérations diverses
Immobilisations dont … - Parts de capital dans l'union	Provisions, Fonds propres et assimilés

Ainsi, la consolidation supprime les comptes reflets ; par exemple, supposons qu'un client confie 3.000 à la caisse n° 1, qui elle même en replace 2.000 à l'union, qui replace ces 2.000 en banque : les bilans simplifiés seraient les suivants :

Pour l'union

Actif		Passif	
Banque	**2 000**	Dépôts caisse 1	**2 000**
Total	**2 000**	**Total**	**2.000**

Pour la caisse de base

Actif		Passif	
Caisse	**1 000**	Dépôts des membres	**3 000**
Dépôts à l'union	**2 000**		
Total	**3.000**	**Total**	**3.000**

La consolidation donnera le bilan suivant :

Bilan consolidé

Actif		Passif	
Caisse	**1 000**	Dépôts des membres / 1	**3 000**
Banque	**2 000**		
Total	**3 000**	**Total**	**3.000**

Les comptes reflets ont disparu, et le bilan consolidé union+caisse de base reste bien équilibré.

7.3.2 Compte d'exploitation

Le principe est identique : les comptes reflets entre l'union et les caisses de base disparaissent :

Pour l'union

Charges	Produits
Charges financières dont …	Produits financiers dont…
- Intérêts versés aux caisses de base sur comptes de dépôts	- Intérêts payés par les caisses de base sur prêts
Achats et services extérieurs	
Autres services extérieurs	Autres produits dont …
	- Produits de facturation aux caisses de base
Impôts et taxes	
Charges de personnel	
Autres charges	
Dotations aux amo. et prov.	Reprises sur amo. et prov.
Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels

Pour les caisses de base (consolidé)

Charges	Produits
Charges financières dont …	Produits financiers dont…
- Intérêts payés à l'union sur emprunts	- Intérêts perçus de l'union sur dépôts
Achats et services extérieurs	
Autres services extérieurs dont …	Autres produits dont …
- Quotes-parts des centres de coûts de l'union	- subvention d'exploitation = (éventuelle cf. ancienneté)
Impôts et taxes	
Charges de personnel	
Autres charges	
Dotations aux amo. et prov.	Reprises sur amo. et prov.
Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels

Supposons que l'union et les caisses de base présentent les comptes d'exploitation suivants

Pour l'union

Charges		Produits	
Charges financières	**11 000**	Produits financiers	**12 000**
- dont …Intérêts versés aux caisses de base sur dépôts	**10 000**	- Intérêts payés par les caisses de base sur prêts	**6 000**
Achats et services extérieurs		Autres produits	**16 000**
Autres services extérieurs		- dont …Produits de facturation aux caisses de base	**15 000**
Impôts et taxes			
Charges de personnel			
Autres charges			
Dotations aux amo. et prov.		Reprises sur amo. et prov.	**0**
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels	**0**
→ somme = **15 000**			
Excédent	**2 000**		

Pour les caisses de base (consolidé)

Charges		Produits	
Charges financières	**7 000**	Produits financiers	**35000**
- dont …Intérêts payés à l'union sur emprunts	**6 000**	- dont…Intérêts perçus de l'union sur dépôts	**10 000**
Achats et services extérieurs	**1 000**		
Autres services extérieurs		Autres produits	**12 000**
- dont …Quotes-parts des centres de coûts de l'union	**15.000**	- dont …subvention d'exploitation = (éventuelle cf. ancienneté)	**10 000**
Impôts et taxes			
Charges de personnel			
Autres charges			
Dotations aux amo. et prov.		Reprises sur amo. et prov.	**0**
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels	**0**
→ somme = **5 000**			
Excédent	**19 000**		

Au niveau des comptes consolidés, on verra par exemple qu'il ne reste que 2.000 en charges financières, c'est à dire 1.000 réellement payés par l'union à une banque, et 1.000 payés par les caisses de base à leurs déposants. De même, les produits financiers valent 6.000 + 25.000, le premier montant provenant des placements de l'union, le second des intérêts sur crédits gagnés par les caisses de base. Les produits de facturation aux caisses de base disparaissent avec les quotes-parts facturées.

La consolidation donnera le compte d'exploitation suivant :

Compte d'exploitation consolidé

Charges		Produits	
Charges financières	**2 000**	Produits financiers	**31 000**
Achats et services extérieurs Autres services extérieurs Impôts et taxes Charges de personnel Autres charges Dotations aux amo. et prov. Charges exceptionnelles → somme = **21 000**		Autres produits	**13 000**
		Reprises sur amo. et prov.	**0**
		Produits exceptionnels	**0**
Excédent	**21 000**		

Remarque sur le poste « résultat de l'exercice »

On voit bien dans l'exemple que l'excédent qui apparaît au niveau des comptes consolidés est bien la somme algébrique du résultat de l'union et du résultat consolidé des caisses de base. Le résultat de l'exercice de l'union considérée séparément varie à la hausse avec la refacturation des charges administratives aux caisses de base ; inversement, le résultat de l'exercice consolidé pour les caisses de base varie à la baisse avec la constatation des charges correspondantes. La consolidation solde le produit de facturation constaté au niveau de la caisse centrale par les charges de quotes-parts, qui y correspondent exactement. Le principe est le même pour les charges ou produits financiers.

8 CONCLUSIONS

8.1 AVANTAGES DE L'APPROCHE

Comme indiqué plus haut, l'approche proposée permet :

- *à l'union*, d'engager les charges administratives et de se les faire rembourser ensuite, au franc près, sachant qu'en dehors de produits financiers liés à des placements en banque ou à des refinancements de caisse de base, l'union ne génère pas de produits ;
- *à chaque caisse de base*, de savoir ce que l'union lui coûte et, au delà de ses propres charges (son local, son gérant etc.), de voir dans quelle mesure elle peut payer sa quote-part des frais de l'union ; individuellement, chaque caisse a alors une vision claire de sa capacité à payer toutes ses charges ;
- *au réseau*, d'apprécier la performance individuelle de chaque caisse de base, et par consolidation de voir la situation financière d'ensemble. L'enjeu essentiel réside dans le fait que pour chaque caisse comme pour l'ensemble du réseau, les produits générés soient supérieurs aux charges, faute de quoi le prélèvement des charges effectué sur la trésorerie des caisses mettrait en péril les ressources, c'est à dire essentiellement le capital et les dépôts confiés par les membres. Mais le système permet précisément de ne pas piloter à vue sur cet aspect, puisqu'il permet de comparer avec une périodicité rapprochée la totalité des charges supportées par les caisses de bases à leurs produits.

Pour qu'un tel système soit mis en place avec une progressivité réaliste sur la capacité des caisses de base à couvrir toutes les charges, un travail approfondi de planification stratégique et opérationnelle aboutissant à de solides projections financières est indispensable.

En cas d'appui de la part d'un bailleur, le système permet à l'IMF de :

- Négocier avec un bailleur sur la base de ce travail de planification, ce qui constitue un atout non négligeable, avec des besoins en subvention clairement mesurables tant du point de vue du volume global que de son affectation dans le temps ;
- Rendre compte au bailleur de façon très précise de l'utilisation réelle des fonds confiés, et de gérer les transactions financières sur une base claire.

Enfin, l'approche proposée va beaucoup plus loin qu'une simple procédure comptable.

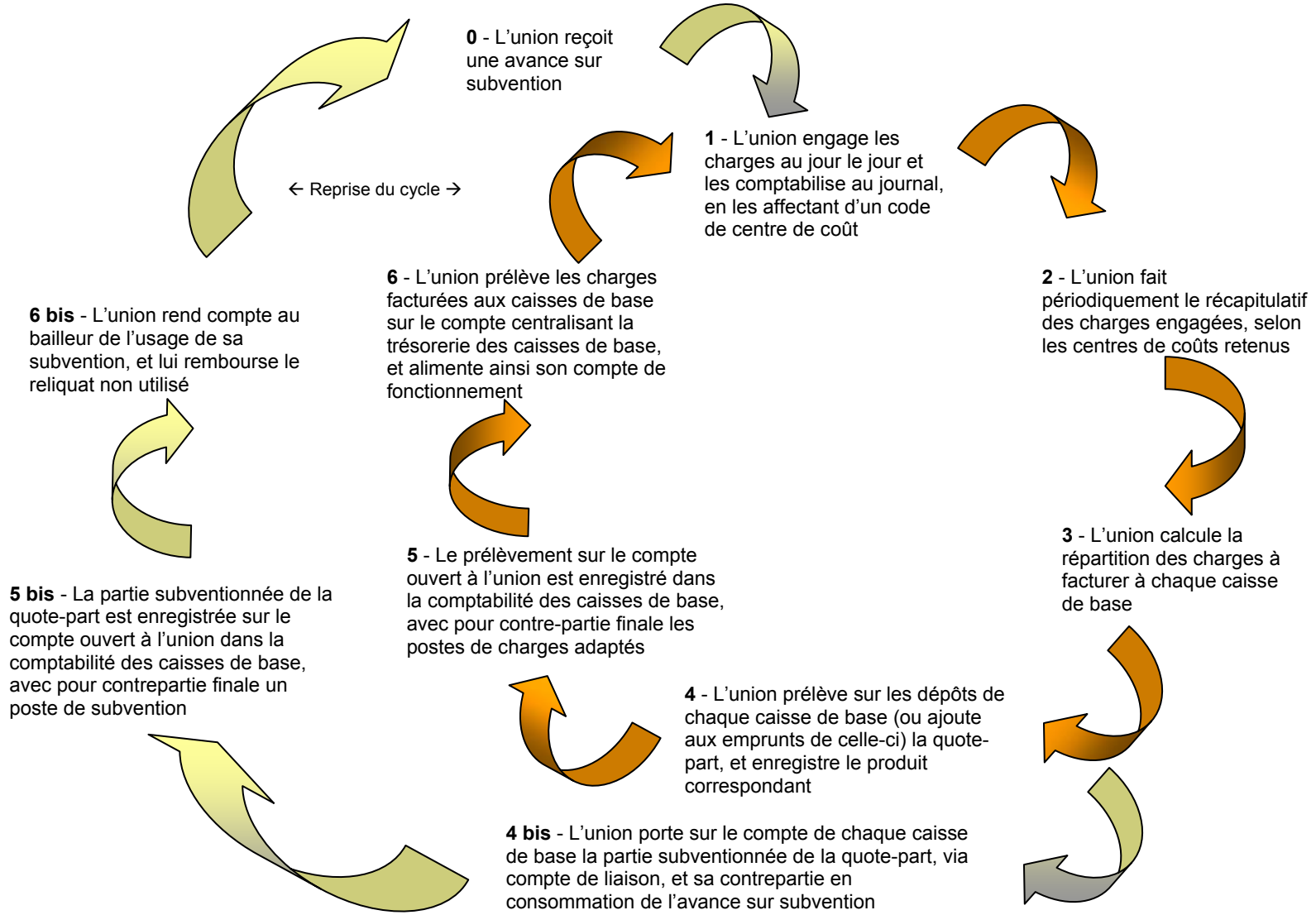
- Outre l'effort de planification préalable qu'elle implique, elle constitue un outil de pilotage pour la direction, les administrateurs de l'union et ceux des caisses de base. Le suivi trimestriel par centre de coût permet en effet :
  - de présenter aux élus et membres une logique contractuelle claire : les projections préalables permettent de dégager le besoin de financement, et chaque caisse de base sait quels objectifs elle doit atteindre dans les années qui viennent, quelle sera la valeur des charges à couvrir année après année ;
  - de voir très vite d'éventuels dérapages dans les dépenses et d'en chercher les causes ;
  - de comparer les performances des caisses de base et/ou des agents qui les encadrent (par anciennetés comparables, par zones etc.) ;
  - d'avoir un rétro-contrôle rapproché des caisses de base sur l'union : les caisses de base ne doivent pas laisser une union multiplier les coûts de structure … à leurs frais.

8.2 RESUME DE L'APPROCHE

Les étapes 1 à 6 constituent la procédure de base telle que décrite dans l'exemple 1.

Les étapes 0 et toutes celles notées « bis » s'appliquent lorsqu'il y a mise en jeu de subventions

Les deux cycles peuvent cohabiter, puisqu'à l'intérieur d'un réseau, on peut avoir des caisses anciennes qui ne bénéficient plus de subvention des centres de coûts, des caisses qui n'en bénéficient qu'en partie, et des caisses où tous les centres de coûts sont subventionnés.

La bonne fin de l'étape 6 permet de relancer le cycle.

L'étape 6 bis peut ne pas se traduire par un remboursement effectif au bailleur, qui laisse ainsi à l'IMF la trésorerie nécessaire au financement d'un nouveau cycle, et ainsi de suite jusqu'à épuisement de l'avance.