


Manuel
de Gestion
Financière
pour les
Partenaires

forum
syd 

Matieres

1. INTRODUCTION A LA GESTION FINANCIERE	7
1.1 ELEMENTS DE LA GESTION FINANCIERE	7
1.2 PRINCIPES DE LA GESTION FINANCIERE	8
1.3 LES OUTILS DE GESTION FINANCIERE	10
1.4 RESPONSABILITE DANS LA GESTION FINANCIERE	11
2. PLANIFICATION ET BUDGETISATION	14
2.1 LE PROCESSUS DE BUDGETISATION	15
2.2 BONNE PRATIQUE DANS LA BUDGETISATION	16
2.3 BONNE PRATIQUES DANS LA BUDGETISATION	18
2.4 GROUPES CIBLES DU BUDGET	19
2.5 ÉCHANTILLON DE FEUILLES DE CALCUL SUR LE BUDGET	20
2.6 PREVISION DE FLUX DE TRESORERIE	24
2.7 COMMENT PREPARER UNE PREVISION DU FLUX DE TRESORERIE	24
3 DOCUMENTS COMPTABLES	29
3.1 IMPORTANCE DES DOCUMENTS	29
3.2 METHODES COMPTABLES	30
3.3 DOCUMENTS ESSENTIELS	32
4 RAPPORT FINANCIER	40
4.1 ÉTAT DU BUDGET ET DEMANDE D'AVANCE	41
4.2 RELEVÉ COMPTABLES ANNUELS	46

4.3 RAPPORT AUX DONATEURS ET AUX BAILLEURS DE FONDS	47
4.4 RAPPORT AU GOUVERNEMENT	48
4.5 RAPPORT AUX BENEFICIAIRES	49
4.6 QUALITES DE L'INFORMATION SUR UNE BONNE COMPTABILITE	49
5 CONTROLES INTERNES	52
5.1 PRINCIPE DE CONTROLE DE LA TRESORERIE	52
5.2 PRINCIPE DU CONTROLE BANCAIRE	53
5.3 CONTROLE DU BUDGET ET DES COMPTES	54
5.4 CONTROLES DES ACHATS ET DES AUTORISATIONS	55
5.5 CONTROLE DE LA GESTION	55
5.6 CONTROLES PHYSIQUES	56
6 FRAUDE ET IRREGULARITES	58
6.1 DES MESURES POUR REDUIRE LA FRAUDE	59
6.2 COMMENT SURVIVRE ET REAGIR	61
7 AUDIT EXTERNE	64
7.1 IMPORTANCE DES AUDITS	64
7.2 AUDIT INTERNE	64
7.3 AUDIT EXTERNE	65
7.4 AUDITS INITIES PAR LES DONATEURS	66
7.5 LE RAPPORT DE L'AUDIT	66

8 ANNEXES	71
ANNEXE 1 – ÉCHANTILLON DE FORMAT DU LIVRE DE CAISSE	71
ANNEXE 2 - ÉCHANTILLON DU FORMAT DU CALENDRIER DES AVANCES	72
ANNEXE 3 – ÉCHANTILLON DU BUDGET ET DEMANDE D'AVANCE	73
ANNEXE 4 - ÉCHANTILLON DU FORMAT DU RELEVÉ DE RECETTES ET DE PAIEMENTS	74
ANNEXE 5 – ÉCHANTILLON DU FORMAT DE L'ÉTAT DE RECONCILIATION BANCAIRE	75
ANNEXE 6 – ÉCHANTILLON DU FORMAT DE L'ATTESTATION DU COMPTE CAISSE	76
ANNEXE 7 –LISTE DE CONTRÔLE A LA FIN DU MOIS	77
ANNEXE 8 – PIÈCES JUSTIFICATIVES DE LA LISTE DE CONTRÔLE	78
ANNEXE 9 – GUIDE DE GESTION FINANCIÈRE	83

Avant-propos

Une bonne gestion financière est un atout essentiel dans le bon développement organisationnel et fait partie intégrante de la gestion de projet/programme. La gestion financière est un instrument indispensable permettant une organisation plus efficace conduisant ainsi à l'amélioration du programme des activités. Des systèmes solides de gestion financière permettent à l'organisation d'être plus apte à contrôler ses propres affaires. Sans cela, l'avenir reste incertain : il pourra être difficile de prévoir l'épuisement des ressources financières et, surtout, il pourra être difficile de financer des projets/programmes.

Le 1er chapitre de ce manuel offre un aperçu des éléments, des principes, des outils et de la responsabilité de la gestion financière. Le 2ème chapitre traite des principes de base de la planification et de la budgétisation, la première des quatre tâches spécifiques de la gestion financière. Il présente les meilleures pratiques de la planification budgétaire, du suivi des budgets et de la prévision des flux de trésorerie. Le 3ème chapitre examine les principaux registres tenus. Le chapitre décrit l'importance des registres, des méthodes comptables et des documents comptables essentiels devant être tenus. Le 4ème chapitre traite des différents types de rapports financiers exigés par les parties prenantes. Le 5ème chapitre étudie les contrôles financiers et les meilleures pratiques pour s'en servir. Le 6ème chapitre traite de la fraude et des irrégularités, les risques associés ainsi que la manière de les réduire. Le 7ème chapitre décrit les procédures internes et externes d'audit, leur importance ainsi que les types d'opinion d'audit. Enfin, le manuel contient une liste de formats d'échantillons dans la section des annexes.

Objectif du manuel

Ce manuel décrit les meilleures pratiques dans les tâches spécifiques de gestion financière – notamment, la planification et la budgétisation ainsi que les contrôles financiers. Il étudie ce que les équipes de direction peuvent faire pour guider l'orientation à long terme de leur organisation (une activité parfois désignée sous le terme de « gouvernance ») et il décrit

d'autres aspects de la gestion financière pouvant être incorporés dans la structure d'une organisation. Nous espérons que ce manuel sera utilisé par les présidents et membres des comités de direction, les dirigeants, les directeurs, les gestionnaires, le personnel des programmes, les administrateurs et le personnel chargé des finances.

Remerciement

Dans l'élaboration de ce manuel, nous nous sommes appuyés sur le Manuel de gestion financière pour les organisations non gouvernementales (MANGO) ainsi que sur la contribution du Personnel du Bureau Régional pour l'Afrique de Forum Syd.

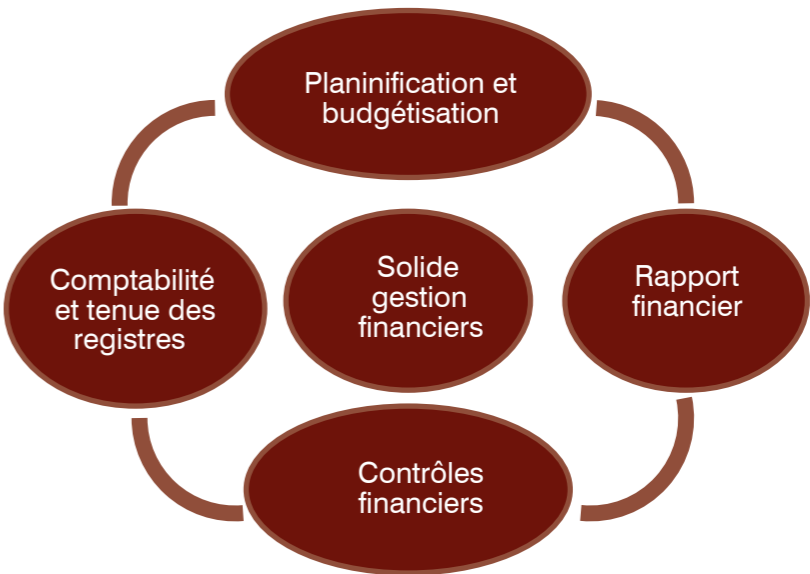
1. Introduction à la gestion financière

1.1 Éléments de la gestion financière

La gestion financière est une partie importante de la gestion de projets/programmes et ne doit pas être considérée comme une activité à part réservée au personnel chargé des finances.

La gestion financière implique la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources financières d'une organisation pour atteindre des objectifs.

Il n'existe pas de système de modèle financier approprié à toutes les organisations. Cependant, certains éléments de base doivent être mis en place pour permettre de bonnes pratiques en matière de gestion financière.



1.1.1 Planification et budgétisation

Liés aux plans stratégiques et opérationnels de l'organisation, le budget est la pierre angulaire de tout système de gestion financière et joue un rôle essentiel dans le suivi de l'utilisation des fonds.

1.1.2 Livres comptables

Chaque organisation doit tenir un registre exact des transactions financières qui ont lieu montrant ainsi l'utilisation des fonds. Les documents comptables fournissent également des informations précieuses sur la manière dont l'organisation est gérée et si celle-ci réalise ses objectifs.

1.1.3 Rapports financiers

Si l'organisation a fixé un budget, qu'elle a tenu et rapproché ses comptes de façon claire et en temps opportun, il est alors très facile d'élaborer des rapports financiers qui permettent aux gestionnaires de vérifier les avancées de l'organisation.

1.1.4 Contrôles internes

Un système de contrôles, de freins et contrepoids – communément désigné sous le terme de contrôles internes – est mis en place pour protéger les actifs de l'organisation et pour gérer le risque interne. Il a pour objectif de dissuader le vol opportuniste ou la fraude ainsi que de repérer les erreurs et les omissions dans les documents comptables. Un mécanisme efficace de contrôle interne protège également le personnel concerné par les activités financières.

1.2 Principes de la gestion financière

Il est utile d'identifier une série de principes de bonnes pratiques pouvant servir de norme dans l'élaboration de systèmes appropriés de gestion financière. Ces principes offrent un guide de haut niveau aux administrateurs et aux cadres supérieurs pour les aider à s'assurer de ce que leur organisation utilise les fonds de manière efficace et que le personnel travaille de manière appropriée.

1.2.1 La cohérence

Les politiques et les mécanismes financiers d'une organisation doivent être cohérents au fil du temps. Cela favorise l'efficacité des opérations et la transparence, particulièrement dans la préparation de rapports financiers. Cela ne signifie pas que les mécanismes ne peuvent pas être affinés pour répondre aux besoins d'une organisation qui évolue. Des méthodes incohérentes dans la gestion financière pourraient être un signe de ce que la situation financière est manipulée.

1.2.2 L'obligation de rendre compte

L'organisation doit expliquer à toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, la manière dont les ressources ont été utilisées et le résultat atteint. Toutes les parties prenantes ont le droit de savoir comment leurs fonds et leur autorité ont été utilisés. Les organisations

ont un devoir opérationnel, moral et légal d'expliquer leurs décisions et leurs actions ainsi que de soumettre des rapports financiers pour vérification.

1.2.3 La transparence

L'organisation doit faire preuve d'ouverture sur ses activités en mettant à la disposition des parties prenantes concernées les informations sur ses activités et projets. Cela inclut l'élaboration en temps opportun de rapports financiers complets rendus accessibles aux parties prenantes, y compris les bénéficiaires. Si une organisation n'est pas transparente, elle donne alors l'impression qu'elle a quelque chose à cacher.

1.2.4 La viabilité

Afin d'être financièrement viables, les dépenses d'une organisation doivent être équilibrées par rapport aux rentrées des fonds, aussi bien aux niveaux opérationnels que stratégiques. La viabilité est une mesure de la continuité et de la sécurité financière de l'organisation. Les administrateurs et les gestionnaires devraient élaborer une stratégie financière pour démontrer comment ils comptent remplir les obligations financières et réaliser le plan stratégique de l'organisation.

1.2.5 L'intégrité

Au sein de l'organisation, les personnes doivent agir avec honnêteté et bienséance. Les gestionnaires et les membres de la direction serviront de guides, notamment, en respectant la politique et les procédures et en faisant part de tout intérêt personnel qui puisse entrer en conflit avec leurs activités officielles. L'intégrité des documents et des rapports financiers dépend de l'exactitude et de l'exhaustivité des documents financiers.

1.2.6 La gestion

Une organisation doit prendre bon soin des ressources financières qui lui sont confiées et veiller à ce qu'elles soient utilisées pour l'objectif prévu – c'est ce qu'on appelle la gestion financière. L'instance dirigeante (par ex. le Conseil d'administration) en a la responsabilité absolue. En pratique, les gestionnaires accomplissent une bonne gestion financière à travers une planification stratégique minutieuse, une évaluation des risques financiers ainsi que par la mise en place de mécanismes et contrôles adéquats.

1.2.7 Les normes comptables

Les normes comptables sont un terme utilisé pour désigner le cadre normatif des lignes directrices pour la comptabilité financière. Il s'agit des conventions et des règles suivies par les comptables dans l'enregistrement et le résumé des transactions ainsi que dans la préparation des états financiers. Le système de tenu des registres et des documents financiers doit être conforme aux principes et aux normes de comptabilité internationalement reconnus.

1.3 Les outils de gestion financière

Il existe de nombreux outils, qui ne sont pas nécessairement financiers, pouvant être utilisés par les gestionnaires contribuant à l'utilisation de bonnes pratiques dans le domaine de la gestion et du contrôle financier. Nous pouvons identifier ces outils dans chacune des quatre fonctions de la gestion financière.

1.3.1 La planification

La planification est fondamentale au processus de gestion et suppose de prévoir la préparation de l'avenir. Lors de l'élaboration d'un plan, les gestionnaires devront envisager plusieurs alternatives possibles et faire un certain nombre de choix ou prendre certaines décisions. La planification doit toujours précéder la mise en œuvre.

Les outils : plan stratégique, plan de développement, plan d'activité, budgets, plans de travail, prévision de flux de trésorerie, étude de faisabilité, etc.

1.3.2 L'organisation

Les ressources de l'organisation – le personnel et les volontaires, les véhicules, les biens, l'argent – doivent être coordonnées pour garantir la mise en œuvre du plan général. Il est nécessaire de clarifier quelles activités et responsabilités doivent être engagées, quand et par qui.

Les outils : constitution, organigrammes, diagramme de flux, description des fonctions, codes comptable, manuels financiers, budgets, etc.

1.3.3 Le contrôle

Un système de contrôles, de freins et contrepoids est primordial pour veiller sur la bonne application des procédures et des ressources au cours de la mise en œuvre du projet/programme.

Les outils : budgets, pouvoir délégué, procédures d'approvisionnement, réconciliation, audit interne et externe, registre des actifs immobilisés, politique en matière de véhicule, d'assurance, etc.

1.3.4 La surveillance

Il s'agit de fournir régulièrement et en temps opportun des informations aux gestionnaires et parties prenantes dans l'objectif de contrôle. La surveillance signifie la comparaison de la performance réelle avec les plans pour évaluer l'efficacité de ceux-ci, identifier les faiblesses à un stade précoce et prendre, le cas échéant, des mesures correctives.

Les outils : rapports d'évaluation, rapports de contrôle du budget, rapports de flux de trésorerie, états financiers, rapports de projet, rapports des donateurs, rapports d'audit, rapports d'évaluation, etc.

1.4 Responsabilité dans la gestion financière

Il est important de comprendre la structure et le statut juridique des organisations pour déterminer le niveau de responsabilité de chacun en matière de gestion financière.

1.4.1 L'instance dirigeante

L'instance dirigeante est responsable de manière générale et sur le plan juridique de l'administration et du contrôle de l'organisation. Cela signifie que si il y a quelque dysfonctionnement que ce soit, la loi considère les membres de l'instance dirigeante comme étant responsables.

L'instance dirigeante peut avoir plusieurs appellations différentes selon l'organisation – Conseil, Conseil d'administration, Conseil de gestion, Conseil exécutif ou de direction

– et plusieurs fonctions telles que :

- La responsabilité de décision en matière de politique et de stratégie ;
- La conservation (ou la préservation) des finances et des actifs de l’organisation ;
- La nomination et l’appui au directeur ; et
- La représentation des intérêts des parties prenantes.

1.4.2 Les membres du conseil

Les membres du conseil sont des bénévoles (c’est à dire qu’ils ne reçoivent pas de salaire) et répondent à plusieurs noms, administrateurs, membres du comité, directeurs ou membres du conseil. Si les membres du conseil devaient bénéficier financièrement de leur appartenance à celui-ci, il pourrait y avoir un conflit d’intérêt.

- **Les fonctionnaires honoraires** sont ceux qui sont élus ou nommés à des postes particuliers du conseil tels que le président, le trésorier et le secrétaire. Ils supervisent la mise en œuvre des décisions du conseil et signent généralement les engagements juridiques.
- **Le président** est en général le point de contact principal du directeur-général (DG) et il joue normalement un rôle essentiel en matière de relations publiques.
- **Le trésorier** supervise les finances de l’organisation. Dans une petite organisation, le trésorier peut assumer un rôle plus actif tel que s’occuper de la tenue des livres. En revanche, lorsqu’il y a un personnel rémunéré, le trésorier joue plutôt un rôle de supervision.

Même lorsque les membres du conseil ne supervisent pas eux-mêmes le processus comptable et la préparation des rapports, ceux-ci doivent toujours s’assurer de ce que tout soit en ordre.

Les membres du conseil ont la responsabilité ultime des états financiers de l’organisation et ne manquer à cette tâche à moins de démissionner de l’instance dirigeante.

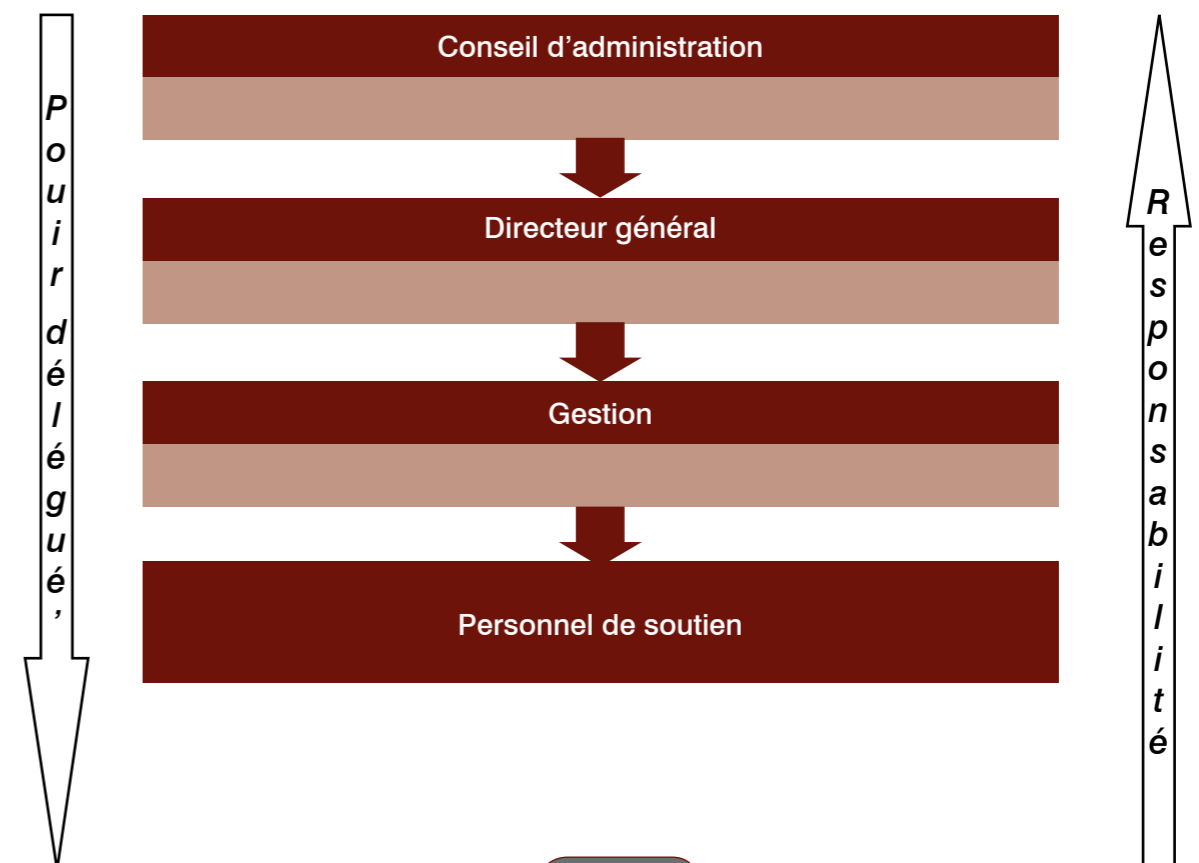
1.4.3 Le Directeur général (DG)

Étant donné que le conseil de direction est constitué de bénévoles qui ne se réunissent que quelques fois au cours de l’année, il délègue son pouvoir en matière de gestion quotidienne au DG nommé par le conseil pour mettre en œuvre sa politique. Le DG décide alors à son tour de la manière de déléguer ses pouvoirs et de partager les tâches entre l’équipe du personnel. Bien qu’il soit normal pour le conseil de direction de déléguer le pouvoir aux membres du personnel, il ne peut déléguer toute sa responsabilité, la responsabilité ultime lui incombant. En outre, un pouvoir sans responsabilité est malsain – le conseil doit mettre en place des mécanismes de surveillance pour s’assurer que ses instructions soient respectées.

La figure ci-dessous montre comment le pouvoir concernant les tâches quotidiennes de gestion financière est délégué aux instances subalternes à travers les réseaux de la structure de gestion. Le processus de responsabilité remonte parallèlement à travers la structure lorsque les personnes rendent compte des résultats.

Pouvoir délégué

Obligation de rendre compte



2. Planification et budgétisation

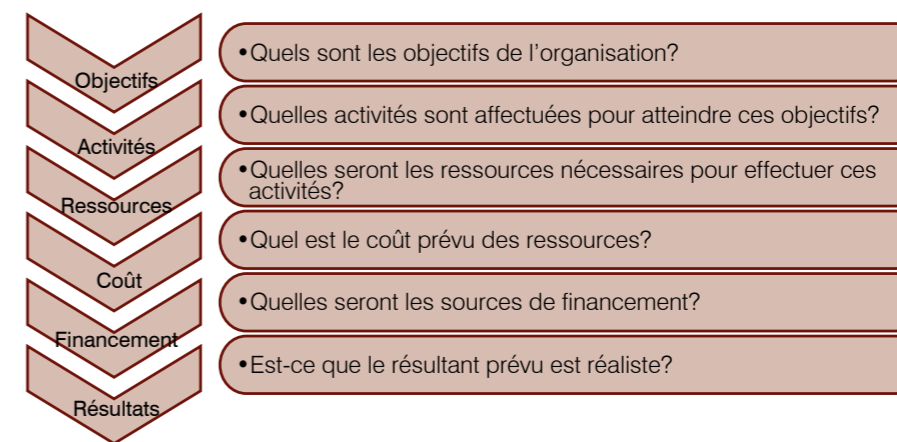
La planification et la budgétisation impliquent toutes les procédures nécessaires pour s'assurer que les activités d'une organisation sont effectuées efficacement et, particulièrement, que les informations financières indispensables sont fournies de façon efficace et dans les délais. La planification est la procédure permettant de déterminer comment une organisation peut se donner le moyens d'atteindre ses buts et objectifs stratégiques. La budgétisation est la procédure de planification des recettes et des dépenses pour un délai ou un projet déterminé. C'est un élément crucial de la procédure de planification.

Les budgets sont utilisés pour :

- Planifier et mettre en place nos objectifs
- Faire les prévisions de recettes et de dépenses
- Maximiser le financement par les donateurs
- Coordonner les activités
- Communiquer les plans
- Désigner des cibles claires
- Quantifier les ressources et les personnes nécessaires pour les réaliser
- Suivre, revoir et évaluer les performances réelles
- Rendre compte aux partenaires, bénéficiaires et bailleurs de fonds.

2.1 Le Processus de budgétisation

Ce processus devrait être un exercice bien coordonné et consultatif. Le processus de préparation du budget implique un certain nombre de questions :



Lorsque le budget a été adopté et que les activités ont été réalisées, le processus est achevé en comparant le plan (budget) avec le résultat final (« réel ») pour vérifier si des leçons ont été tirées ou si des modifications devraient être apportées la fois suivante.

Résumé des étapes clés dans la préparation du budget

- 1. Identifier le projet ou les objectifs de l'organisation**
Faire participer une grande partie du personnel et des parties prenantes dans cette phase.
- 2. Fixer des limites**
Identifier toutes limites aux ressources et aux fonds initialement disponibles.
- 3. Recueillir des données**
Par exemple :
 - Le budget de l'année précédente ainsi que les informations les plus récentes sur les revenus et les dépenses réels
 - Les prévisions des coûts d'exploitation, des recettes et des subventions
 - Les facteurs externes qui influencent les recettes et les dépenses (tels que les taux de change, l'inflation prévue)
- 4. Fixer la somme à percevoir (recettes)**
Soyez aussi réaliste que possible. Montrez les prévisions de subventions et de frais les plus basses. Incluez uniquement les recettes issues de subventions confirmées.

5. Fixer la somme à dépenser (dépenses)

Séparer les postes selon les types. Ceci peut exiger de se conformer à la norme des listes de postes budgétaires de votre propre organisation et/ou de votre bailleur de fonds.

6. Préparer le budget

Établissez la liste des éléments par poste, veillez à ce que les recettes soient au moins équivalentes aux dépenses. Fournissez une note de calculs pour les justifier.

7. Obtenir l'approbation

Obtenir l'approbation des administrateurs de votre propre organisation et de tous les donateurs concernés.

2.2 Bonne pratique dans la budgétisation**2.2.1 La clarté**

Étant donné que différentes personnes auront besoin d'utiliser le budget à des fins diverses, celles-ci doivent pouvoir le comprendre (et l'adapter, le cas échéant) sans explication supplémentaire à ce qui est déjà mentionné. La clarté et la précision sont fondamentales, il est donc important de noter les hypothèses de budgétisation et la façon dont les calculs ont été faits.

2.2.2 Le calendrier

Plusieurs étapes étant nécessaire à l'élaboration d'un budget avant sa soumission au conseil d'administration pour approbation, il est de bonne augure de préparer un calendrier pour la budgétisation et d'entamer le processus assez tôt, à savoir jusqu'à six mois avant le début de l'exercice selon la taille de l'organisation et l'approche adoptée.

2.2.3 Les postes budgétaires

Lors de la préparation d'un budget pour la première fois ou lors de la révision de celui-ci, il est important de tenir compte des codes comptables. Ceci est nécessaire du fait que les postes budgétaires apparaissent aussi bien dans les livres comptables que dans les rapports de gestion. Si les postes budgétaires et les livres comptables ne sont pas compatibles, il sera alors très difficile d'élaborer des rapports de suivi lors de la mise en œuvre du projet.

2.2.4 La prévision des coûts

Il est très important de pouvoir justifier les calculs lors de l'évaluation des coûts. Même si vous faites la budgétisation selon la méthode additive, ne soyez pas tenté de prendre simplement le budget de l'année précédente et d'y ajouter un pourcentage pour l'inflation. Même si le budget de l'exercice précédent peut s'avérer être un point de départ utile, il peut aussi être fallacieux et présenter des inexactitudes historiques. Une des meilleures approches est de faire une liste de toutes les entrées nécessaires et de préciser le nombre ainsi que le coût unitaire de chaque poste. À partir de cette feuille de travail détaillée, il est simple d'élaborer un budget simplifié pour chaque poste et très facile de le mettre à jour si les unités ou les coûts varient.

2.2.5 Les imprévus

Des dispositions peuvent être prises pour répondre aux imprévus dans le budget, cela pouvant être sous la forme d'un pourcentage du total des coûts budgétisés. Les donateurs ont des approches et des lignes directrices différentes sur la manière de calculer/prendre des dispositions contre les imprévus.

2.2.6 Les coûts oubliés

Il y a une tendance à sous-estimer les coûts réels de gestion d'un projet par peur de ne pas obtenir le financement dudit projet. Certains des coûts le plus souvent négligés figurent ci-dessous :

- Les frais relatifs au personnel (par ex. les frais de recrutement, de formation, les avantages et les paiements officiels)
- Les frais de lancement (par ex. la publicité, les frais juridiques)
- Les frais généraux ou de base (par ex. les assurances, l'utilisation des services publics)
- Les frais d'entretien des véhicules
- L'entretien et la réparation des équipements (par ex. les photocopieuses et les ordinateurs)
- Les frais d'administration (par ex. les réunions du conseil de direction, l'AGA, Assemblée Générale Annuelle)
- Les honoraires d'audit

2.2.7 Ce qu'il ne faut pas oublier

- La participation du personnel sur le terrain, les représentants de la communauté et de toutes les parties prenantes dans l'élaboration du budget.
- Les frais administratifs par rapport au coût total du projet/programme. Les frais administratifs peuvent notamment représenter un pourcentage du coût total du projet/programme ou peuvent être basés sur les frais réels qui doivent être dépensés pour les activités du projet/programme.
- L'augmentation du budget et des prix ainsi que les dispositions pour les dépenses imprévues ou extraordinaires.
- Le budget doit être préparé sous forme de projet, le projet de budget doit être soumis à l'organisme de prise de décision, où la possibilité de plusieurs budgets particuliers est discutée et une décision est prise. Le budget final doit être préparé sur la base de l'approbation.
- Dans le cas où les donateurs/partenaires de financement ne sont pas en mesure de satisfaire tous les besoins, le budget doit être revu et certaines activités non prioritaires éventuellement abandonnées.

2.3 Bonne pratiques dans la budgétisation

- Il faut toujours commencer par les objectifs de l'organisation/des activités et faire participer d'autres personnes. Demandez à la personne responsable de chaque activité de préparer un budget.
- Demandez au personnel chargé des finances de fournir des conseils techniques, sans qu'il ne décide des priorités (à moins qu'il ne s'agisse de son propre budget).
- Soyez aussi réaliste que possible. Annotez le budget pour indiquer comment les calculs ont été faits. Indiquez si la recette est « confirmée » ou « pas encore confirmée ».
- Prévoyez des délais suffisants et obtenez l'accord du comité de gestion et/ou des donateurs avant le début de la période/année.
- Présentez le budget convenu (et toute modification) aux membres du groupe ou au personnel. Informez-les de ce qu'ils doivent faire pour respecter les limites du budget.

- Si un financement externe est nécessaire, soumettez le budget (ou une partie de celui-ci) aux donateurs.
- Fournissez des rapports précis de suivi du budget pour ceux qui ont la responsabilité de la gestion quotidienne et un rapport succinct pour le comité de gestion.
- Contrôlez régulièrement le budget par rapport aux recettes et aux dépenses réelles. Prenez toutes les mesures nécessaires. Le comité de gestion, le directeur et les gestionnaires doivent régulièrement étudier ces rapports.
- Ajoutez des notes aux rapports de suivi du budget pour expliquer les principales différences entre le budget et les recettes et dépenses réelles.
- Informez les financiers de toute modification du budget (par exemple, si les dépenses pour un poste sont supérieures au budget ou sont inférieures pour un autre poste).

2.4 Groupes cibles du budget

Les budgets sont utilisés par différentes personnes à différentes fins

- **Le conseil d'administration** a besoin du budget global de l'organisation car il doit l'approuver officiellement et suivre son exécution.
- **Les directeurs** ont besoin de budgets pour contrôler la bonne marche de l'ensemble de l'organisation et de la situation de financement.
- **Les directeurs de projets** ont besoin de budgets pour assurer la mise en œuvre des activités de leur projet.
- **Les collecteurs de fonds** ont besoin de budgets pour accompagner la présentation de demandes de financement.
- **Le personnel chargé des finances** a besoin de budgets pour s'assurer qu'il y a suffisamment de fonds en banque pour couvrir les dépenses prévues.
- **Les donateurs et bailleurs de fonds** ont besoin de budgets pour vérifier la façon dont une organisation planifie de dépenser ses subventions.
- **Les partenaires de la communauté** ont besoin de budgets pour vérifier la manière dont une organisation compte dépenser et collecter des fonds pour les projets de leur communauté. Les informations peuvent être diffusées et partagées avec les partenaires de la communauté, notamment par le biais de panneaux d'affichage.

2.5 Échantillon de feuilles de calcul sur le budget

Illustration 1

Le tableau ci-après montre une disposition standard d'une feuille de calcul du budget des dépenses. L'extrait décrit les entrées nécessaires pour un atelier de 4 jours pour 20 participants avec 2 animateurs.

A	B	C	D	E	F	G [D x E x F]	H	I
Réf.	Description	Type d'unité	N° d'unité	Quantité	Coût par unité \$	Coût total \$	Notes	Code du compte
1	Coût de l'atelier							
1,1	Location de salle pour l'atelier	Jours	4	1	25	100		
1,2	Frais des animateurs	Jours	4	2	100	800		
1,3	Hébergement des animateurs	Nuits	5	2	50	500		
1,4	Déjeuners et rafraîchissements	Délégué	22	4	5	440		
1,5	Manuels de cours	Délégué	22	1	5	110		
1,6	Chemises pour documents	Stagiaire	20	1	3	60		
	Sous total					2 010		

D'autres colonnes ordinaires (non indiquées dans l'exemple ci-haut) incluent « Notes » et « Codes des comptes » tel que décrit en détail ci-dessous.

A	Réf.	Ligne de référence – utile si vous discutez le budget et si vous avez besoin d'attirer l'attention sur une ligne particulière dans la feuille de calcul du budget. Un budget basé sur l'activité est en général divisé en sections, chacune ayant un sous-total des coûts. Chaque bloc aura un numéro unique, comme dans l'exemple ci-dessus, dans lequel tous les coûts relatifs à « l'atelier » sont inscrits dans la section 1.
B	Description	Une petite description de chaque ligne dans le budget. Essayez d'inclure les différentes entrées sur une ligne distincte plutôt que de fusionner les coûts similaires.
C	Type d'unité	Il s'agit de la base des coûts et des calculs. Le type d'unité variera selon le poste budgétaire. Par exemple, à la ligne 1.4 du tableau ci-dessus, le budget pour le déjeuner est chiffré sur une base par délégué. Voir ci-dessous pour d'autres exemples de type d'unité à utiliser pour les différents postes budgétaires.
D	No d'unités	Ceci désigne le nombre d'unités nécessaire pour le projet. Par exemple, dans le budget ci-dessus à la ligne 1.4, nous avons besoin de repas pour 22 délégués (20 stagiaires plus 2 facilitateurs).
E	Quantité	Ceci est utile lorsque plusieurs postes sont nécessaires. Par exemple, à la ligne 1.4 dans le tableau ci-dessus, nous avons besoin de déjeuners pour 22 délégués pour une durée de 4 jours, s'agissant d'un cours de 4 jours. À la ligne 1.3, nous avons besoin de fournir l'hébergement pour 2 facilitateurs. Alors qu'à la ligne 1.1 il est seulement nécessaire de louer une salle.
F	Coût par unité	Il s'agit du coût de chaque unité tel qu'indiqué dans la colonne C. À la ligne 1.4 nous voyons que le coût est de 5\$ pour le déjeuner et les rafraîchissements pour chaque délégué.
G	Coût total	Ceci est calculé en multipliant le No d'unités X quantité X coût par unité. Le coût du déjeuner et des rafraîchissements pour les 22 délégués pour chacun des 4 jours est donc de 5\$ par délégué, soit 440\$ [22 X 4 X 5].
H	Notes	Une colonne de notes ou de commentaires est utile pour expliquer l'objet du poste et la manière dont le calcul des quantités a été effectué.
I	Code comptable	Les codes utilisés dans les livres comptables de l'organisation (par ex. tel que mentionné dans le plan comptable).
J	Code des donateurs et bailleurs de fonds	Il peut être utile d'ajouter une autre colonne qui reprend les détails du code du donateur ou les référence des postes budgétaires, ceci simplifiant le transfert des sommes du budget à celui du donateur et des bailleurs de fonds et selon les formats de rapports.

Types d'unité

Le choix du type d'unité exige une réflexion minutieuse n'étant pas toujours évident et dépendant du coût normal des postes ou de leur prix. Voici une liste de vérification pour vous aider à choisir le type d'unité

Postes ordinaires du budget :	Exemples de types d'unité :
Frais de personnel	
Salaires, bénéfices sociaux & impôts	Mois
Recrutement du personnel	Annonce publicitaire
Formation du personnel	Jours, personne
Indemnités (p. ex per diem)	Jours, personne, voyage
Dépenses des bénévoles	Session, personne, voyage
Frais de transport	
Carburant & lubrifiants	Kilomètre, mois
Assurance des véhicules	Mois ou paiement forfaitaire selon le devis
Entretien des véhicules	Kilomètre, mois
Tarifs aériens	Voyage
Tarifs de bus/taxis	Kilomètre, mois
Coûts de distribution	Kilomètre, voyage, mois
Administration du programme	
Location de bureaux, électricité et eau	Mois
Assurance des bureaux	Mois ou paiement forfaitaire selon le devis
Téléphone & fax	Mois
Fournitures de bureau	Mois (ou préciser selon le poste, par ex. papier par rame, stylo par pièce)
Abonnement au courrier électronique	Mois ou paiement forfaitaire selon le devis
Réparations & renouvellements	Mois
Frais bancaires	Mois
Honoraires d'audit	Paiement forfaitaire selon le devis
Coûts du projet	
Location de salle	Jours, mois
Frais de publicité	Annonce publicitaire, paiement forfaitaire selon le devis
Publications/livres de référence	Mois ou paiement forfaitaire selon le devis
Matériel de formation	Stagiaire, ou spécifier par poste
Honoraires professionnels (par ex. facilitateur, consultant)	Jours
Équipement (par ex. véhicule, ordinateur, bureau, etc.)	Pièce, selon le prix de base ou somme forfaitaire selon le devis
Hébergement	Nuit
Restauration	Personne, repas

Illustration 2

Le tableau ci-dessous représente un budget des recettes et des dépenses.

East Africa Forum (EAF) Budget de l'année 2010		
Poste budgétaire	Notes	Montant en US\$
Recette	(a)	
Donateur et bailleur de fonds 1		200 000
Donateur et bailleur de fonds 2		600 000
Donateur et bailleur de fonds 3		2 000 000
Paiements/dépenses	(b)	2 800 000
Achat de fournitures		325 000
Salaires		500 000
Loyer		400 000
Véhicule		100 000
Équipement		1 200 000
Utilisation des services publics		75 000
Assurance		150 000
Voyage		50 000
		2 800 000

i) Poste budgétaire

Le poste budgétaire est un classement général des recettes prévues et des paiements à effectuer au cours de l'exercice financier. Normalement les recettes prévues devraient être égales aux sorties de fonds anticipées sous forme de paiements.

ii) Notes

C'est une bonne pratique d'expliquer de façon détaillée chaque poste budgétaire (les recettes et les paiements). Par exemple ;

- Pendant l'exercice financier 2010, East Africa Forum prévoyait de tirer ses revenus des donateurs 1, 2 et 3. Il est important d'inclure d'autres formes de revenus sous ce titre.
- East Africa Forum a huit catégories de dépenses tel que figure dans le budget. Les versements anticipés sont d'un montant de 2.800.000 de dollars US.

iii) Montant

Il est important de toujours indiquer la devise de budgétisation. Si les règlements du (des) donateur(s) exigent une devise différente de celle de la présentation du rapport, il est important d'indiquer clairement le taux de change utilisé dans le budget.

iv) Format du rapport

Une bonne pratique consiste à toujours veiller à ce que les rapports reflètent autant que possible les postes/la classification budgétaire.

2.6 Prévision de flux de trésorerie

La prévision de flux de trésorerie (ou le budget de caisse) est basée sur les budgets des recettes et des dépenses et sur le capital de l'organisation. Il est utilisé par les gestionnaires pour suivre la disponibilité de l'argent.

Alors que le budget des recettes et des dépenses indique si l'organisation couvre ses frais pendant toute l'année, la prévision de flux de trésorerie indique si elle a assez d'argent en banque pour honorer tous ses besoins de paiements au fur et à mesure qu'ils apparaissent.

La prévision de flux de trésorerie essaie d'estimer les flux de trésorerie à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation au cours de toute l'année par la ventilation du budget en des périodes de temps plus courtes, normalement un mois. Ceci contribue alors à identifier les possibles pénuries de trésorerie et permet de prendre des mesures pour les éviter, telles que :

- demander des subventions des donateurs et des bailleurs de fonds plus tôt ;
- retarder le paiement de certaines factures ;
- retarder certaines activités ; ou
- négocier une facilité temporaire de la caisse

2.7 Comment préparer une prévision du flux de trésorerie

Les prévisions de flux de trésorerie montrent :

- Quand l'argent sera reçu et payé
- S'il y a en banque/caisse un solde positif ou négatif au cours de chaque mois de la période
- S'il est nécessaire de planifier pour couvrir un déficit ou pour investir un surplus

Pour établir une prévision de trésorerie, vous devez :

- Utiliser le budget de l'organisation
- Décider quand chaque poste budgétaire sera reçu ou payé. Certains peuvent être reçus en un seul montant (par exemple une subvention), d'autres peuvent être payés à parts égales chaque mois (par exemple les salaires)
- Écrire chaque poste et noter quand vous prévoyez que chaque poste sera reçu ou payé, sans tenir compte de la date à laquelle il est dû
- Inclure, comme point de départ, le solde prévu de la banque et de la trésorerie au début de la période
- Calculer le montant de chaque mois en prenant :
 - i) Le solde d'ouverture pour le mois
 - ii) Plus l'argent supposé rentrer au cours du mois
 - iii) Moins l'argent présumé sortir au cours du mois
 - iv) Cela correspond au solde laissé à la fin du mois (et le solde d'ouverture du mois suivant)
- Améliorer votre trésorerie en considérant s'il y a de « l'argent entrant » qui peut être reçu plus tôt ou s'il y a de « l'argent sortant » qui peut être payé plus tard
- Mettre à jour la prévision au fur et à mesure que de nouvelles informations sont disponibles

Illustration 3

En utilisant l'illustration 2 dans la section budget, supposez que EAF doit préparer une prévision de trésorerie de 6 mois sur la base des notes suivantes :

- a) Les accords de financement entre East Africa Forum et le donateur 1 prévoient le financement complet en 2 versements égaux en janvier et juillet 2010.
- b) De manière similaire, les accords de financement entre East Africa Forum et le donateur 2 prévoient le financement complet en 2 versements égaux en janvier et en juillet 2010.
- c) Un délai est prévu pour la réalisation des conditions de l'accord avec le donateur 3. Le financement budgétisé est présumé être reçu en deux versements égaux l'un au mois de mai et l'autre en octobre 2010.

- d) EAF prévoit de dépenser 50.000 dollars US par mois au cours des 6 premiers mois de l'année sur les salaires. Le Conseil d'administration de l'EAF a adopté une résolution visant à restructurer les niveaux actuels du personnel. Cela est sensé réduire les charges salariales actuelles à 30.000 dollars US par mois. Cependant, il a été planifié de dépenser 20.000 dollars US au mois de juillet 2010 pour la procédure de restructuration.
 - e) EAF paie actuellement 20.000 dollars US par mois de loyer. Le bail actuel de 2 ans expire en juin 2010 et EAF compte acheter un immeuble de bureaux en juillet 2010 pour un coût estimé à 280.000 dollars US.
 - f) EAF utilise aujourd'hui deux véhicules qui ont été acquis il y a 5 ans. Le coût estimé de fonctionnement est de 15.000 dollars US par mois. La direction cherche un financement externe pour acheter de nouveaux véhicules.
 - g) EAF prévoit de dépenser mensuellement 5.000 dollars US au cours des 6 prochains mois pour l'usage de services publics.
 - h) Selon le plan d'approvisionnement, l'EAF envisage d'acheter des fournitures d'une valeur de 50.500 dollars US en janvier 2010, de 150.000 dollars US en juillet 2010, le solde étant donc de 124.500 dollars en octobre 2010.
 - i) L'équipement doit être acheté en 2 lots égaux en juin et en octobre 2010.
 - j) L'assurance est payée une fois par an en décembre. La prévision pour l'assurance de 2011 s'élève à 200.000 dollars US et doit être payée en décembre 2010.
 - k) Les estimations des frais de voyage par mois sont de 12.500 dollars par trimestre
- Les prévisions de trésorerie pour la période de janvier à juin 2010 seraient comme suit :

East Africa Forum							
Prévision de trésorerie pour les 6 mois de janvier à juin 2010							
PÉRIODE	Notes	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUN
Revenues d'argent							
Donateur et bailleur de fonds 1	(a)	100 000					100 000
Donateur et bailleur de fonds 2	(b)	300 000					300 000
Donateur et bailleur de fonds 3	C					1 000 000	1 000 000
Total des fonds rentrant [B]		400 000	0	0	0	1 000 000	0
Sortie de fonds							
Salaires	(d)	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Loyer	(e)	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Frais d'exploitation des véhicules	(f)	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Utilisation des services publics	(g)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Achat de fournitures	(h)	50 500					
Équipement	(i)						600 000
Assurance	(j)						600 000
Voyage	(k)	12 500					
Total des fonds sortant [C]		153 000	90 000	90 000	102 500	90 000	690 000
Résumé							
Solde d'ouverture [A]			247 000	157 000	67 000	(35,500)	874 500
Plus total des fonds rentrant [B]		400 000				1 000 000	
Moins total des fonds sortant [C]		153 000	90 000	90 000	120 500	90 000	690 000
Solde de clôture prévu [A+B-C]		247 000	157 000	67 000	(35,500)	874 500	184 500

*Une référence aux conditions générales de Forum Syd***Approbation du budget (GC 3)**

Le projet de budget convenu fait partie de l'accord entre Forum Syd et l'ONG suédoise et doit également faire partie de l'accord entre l'ONG suédoise et ses partenaires locaux. Les conditions générales de Forum Syd exigent que si d'importantes divergences apparaissent vis-à-vis des activités planifiées, l'organisation doit alors consulter Forum Syd. Toute modification de plus de 10% dans un poste budgétaire et autres changements importants dans la direction du projet, de la durée ou du financement, doit être préalablement discutée et approuvée par écrit par Forum Syd.

Un volet d'autofinancement doit être payé par l'organisation suédoise et doit représenter au moins 10% du total du budget du projet. Il doit être composé de fonds monétaires collectés en Suède. Les biens matériels propres ou recueillis par l'organisation, ou la valeur de son propre travail ne peuvent pas être considérés comme faisant partie du volet de son propre autofinancement. Il en va de même pour les subventions provenant de l'étranger et les fonds provenant d'autres subventions publiques.

3 Documents comptables

Des documents financiers justes sont la base de la gestion financière saine de toute organisation.

3.1 Importance des documents

3.1.1 Information

Toutes les organisations doivent tenir des registres de leurs transactions financières afin de disposer d'informations sur leur situation financière, comprenant :

- Un résumé des recettes et des dépenses et de la manière dont ils sont affectés dans diverses catégories.
- Le résultat de toutes les opérations – l'excédent ou le déficit, les recettes ou les dépenses nettes.
- L'actif et le passif – ou ce que l'organisation possède, ou ce qu'elle doit à des tiers.

3.1.2 Crédibilité

Les organisations financées par les donateurs et les bailleurs de fonds doivent être perçues comme étant strictes dans leur gestion de fonds – avoir des documents financiers exacts favorise l'intégrité, la responsabilisation, la transparence et évite la suspicion de malhonnêteté.

3.1.3 Obligation juridique

Il existe souvent une obligation légale de tenir et de publier les comptes, et les organismes des donateurs et les bailleurs de fonds exigent presque toujours des comptes vérifiés comme condition d'octroi d'aide.

3.1.4 Planification de l'avenir

Bien que les informations sur la comptabilité financière soient historiques (c.-à-d. ayant eu lieu), elles aident les gestionnaires à planifier l'avenir et à mieux comprendre les opérations de l'organisation. Des informations remontant à deux ou trois ans permettent de distinguer des tendances.

3.2 Méthodes comptables

Tenir une comptabilité signifie simplement l'élaboration de méthodes adéquates pour stocker les informations financières afin que l'organisation puisse montrer la manière dont l'argent a été dépensé et la provenance des fonds. Les documents comptables peuvent être conservés sous une forme manuelle – c.-à-d. des livres comptables – ou sous une forme informatisée dans un ou plusieurs programmes informatiques comptables disponibles.

Il y a deux principales méthodes de tenue des comptes :

- Comptabilité de caisse
- Comptabilité par régularisations

Les deux méthodes se distinguent de différentes façons, la différence principale étant la manière dont elles abordent le calendrier des deux types de transactions financières :

- Les opérations de trésorerie qui n'ont pas de délai puisque la négociation et l'échange d'argent ont lieu simultanément.
- Les opérations de crédit qui impliquent un laps de temps entre la passation du contrat et le paiement d'argent pour des biens ou des services.

En réalité, cela génère des informations financières différentes et exige que l'on comprenne la base de la comptabilité pour mieux saisir les rapports financiers.

3.2.1 Comptabilité de caisse

C'est la manière la plus simple de tenir des documents comptables qui n'exige pas d'avoir des connaissances approfondies en la matière. Les principaux aspects sont :

- Les transactions de paiement sont enregistrées dans un Livre de banque (ou de caisse) au fur et à mesure qu'elles sont effectuées et les transactions entrent au fur et à mesure qu'elles sont reçues.
- Le système ne tient compte d'aucun délai et d'aucune facture qui pourrait être impayée.

- Le système ne tient pas automatiquement un registre de toute somme d'argent due à des tiers (passif) ou devant être payée à l'organisation (actif).
- Le système ne peut pas enregistrer de transactions non financières telles qu'un don en nature ou une dépréciation.

En résumé, les registres produisent un Compte de recettes et de paiements pour une période donnée. Cela indique simplement le mouvement de trésorerie à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ainsi que les soldes de trésorerie à un moment donné.

3.2.2 Comptabilité par régularisations

Ceci désigne la tenue des comptes à « double entrée » qui fait référence à la double dimension de l'enregistrement des transactions financières en reconnaissant qu'il y a toujours deux parties concernées : le donateur et le receveur.

Les deux dimensions sont désignées comme le débit et le crédit. Ce système est plus avancé et exige des compétences en comptabilité pour être tenu.

- Les dépenses sont transcrites dans un « Grand livre » quand elles sont engagées, plutôt que d'être consignées lorsque la facture est réellement payée ainsi que lorsque les revenus sont gagnés plutôt que lorsqu'ils sont reçus.
- En reconnaissant les obligations financières au moment où elles sont effectuées au lieu du moment où elles sont payées ou reçues, cela évite le problème du délai et reflète mieux la situation financière.
- Ce système peut traiter toutes les variétés de transactions et d'ajustements.
- Le système produit automatiquement des informations à jour sur les actifs et le passif.

Ces documents fournissent un compte de recettes et de dépenses qui résume toutes les recettes et les dépenses engagées au cours d'une période donnée ainsi qu'un bilan qui montre entre autres, les sommes dues à l'organisation et celles que celle-ci doit aux tiers, au dernier jour de la période.

3.3 Documents essentiels

Voici ci-dessous des exemples de documents essentiels

- Livre de caisse/de banque
- Récépissés (recettes, paiements et journal)
- Avance de fonds / Registre des avances
- Relevés/Rapprochements bancaires

3.3.1 Livre de caisse

C'est le livre d'analyse utilisé pour garder la trace des transactions monétaires qui ont lieu dans une organisation. Dans ce livre, les rentrées de fonds (ou les dépôts) et les sorties de fonds (ou les décaissements) sont consignés.

Un livre de caisse est utilisé pour enregistrer, classer et résumer les transactions en espèces d'une organisation d'une façon qui permette à chaque personne intéressée par cette information de prendre une décision avisée. Si le livre de caisse est bien tenu, lorsque quelqu'un le consulte, il doit être en mesure de dire quelle somme l'organisation avait (le cas échéant) au début d'une période donnée, quelle somme est rentrée (dépôts) et quelle montant a été payé (ou versé) ainsi que le solde ou la différence disponible à un moment donné. Un échantillon du livre de caisse est joint en annexe 1 .

3.3.2 Pièces comptables

Une pièce comptable est une preuve documentaire pour appuyer les transactions. Il y a trois types de pièces comptables.

- Pièce justificative de paiement – elles sont utilisées pour enregistrer les paiements et les dépenses
- Pièce justificative de réception – elles sont utilisées pour enregistrer la réception en espèces ou par chèque
- Pièce justificative de journal – elles sont utilisées pour enregistrer les transactions autres que celles concernant les espèces.

3.3.3 Avance de fonds/Registre des avances

Il s'agit d'un enregistrement qui montre les sommes avancées, remboursées, comptabilisées ou encore en souffrance. L'avance de fonds au bureau est un montant fixe de trésorerie disponible dans un bureau destiné à être utilisé pour les dépenses accessoires et diverses, tel que l'achat de produits utilisés au bureau tel du lait, du café, du thé, de la visserie, des prises, le paiement des salaires des travailleurs temporaires, certains articles de papeterie, etc.

La trésorerie est accordée à partir de l'avance de fonds au bureau en utilisant d'abord un formulaire de demande approuvé. Les diverses dépenses effectuées en utilisant l'avance de fonds au bureau sont saisies et indiquées sur « une pièce justificative des dépenses de la petite caisse ». Ces dépenses sont saisies dans le livre de caisse lors de la reconstitution de l'avance de fonds au bureau.

Les avances de fonds pour le voyage ou avance sont une somme demandée par une personne et mise à disposition de celle-ci pour être utilisée lors d'un voyage de terrain autorisé et planifié. La trésorerie pour le voyage planifié est remise en utilisant le « formulaire d'avance de fonds de voyage ou demande d'avance de fonds ». Ceci est une avance de fonds ou avance unique et la demande doit être faite à chaque fois qu'un voyage sur le terrain est planifié. L'avance de fonds ou avance doit être comptabilisée en utilisant « la pièce justificative des dépenses de voyage » qui doit être remplie, signée, soumise et approuvée aussitôt qu'une personne revient d'un voyage sur le terrain, tout solde de trésorerie, le cas échéant, devant être remis. Se référer à l'annexe 2 – pour un échantillon de formulaire d'avance devant être préparé sur une base périodique comme instrument permettant de suivre les avances non remboursées.

3.3.4 Relevés Bancaires

Un relevé bancaire est un compte rendu détaillé conservé par la banque des transactions financières, à la disposition du client sur demande. Outre les dépôts et les retraits du client, le relevé bancaire contient un enregistrement d'éléments tels que :

- Les frais facturés par la banque pour le maintien du compte
- Les intérêts sur les prêts et les découverts

- Les ordres de virements effectués par la banque pour le compte du client en application des instructions écrites dudit client
- Les recouvrements directs faites par la banque pour le compte du client
- Les chèques impayés quelle qu'en soit la raison.

3.3.5 État de rapprochement bancaire

Le rapprochement bancaire est un enregistrement réconciliant les différences entre le relevé bancaire et le livre de caisse. Veuillez vous référer à l'échantillon de rapprochement bancaire joint à l'annexe 5. Le rapprochement bancaire sert aux fins suivantes ;

- Vérifier l'exactitude du livre de caisse et du relevé bancaire avant la préparation de l'état financier et des rapports.
- C'est un outil de vérification interne des transactions bancaires qui permet au détenteur du compte de contrôler et de régler les contradictions qui surgissent entre le livre de caisse du titulaire du compte et le relevé bancaire.
- S'assurer que des retards injustifiés ne surviennent pas entre les décaissements de chèque, les dépôts et leurs règlements par la banque.
- S'assurer de l'encaissement exact à indiquer dans le rapport financier.
- Vérifier qu'il n'y a pas d'erreur commise dans l'enregistrement des transactions bancaires, soit par le détenteur du compte, soit par la banque.
- Mettre à jour le livre de caisse du titulaire du compte en ce qui concerne les paiements effectués et les éléments reçus par la banque, qui apparaissent seulement sur le relevé bancaire mais pas dans les livres du titulaire du compte.

Illustration 4 - Le livre de caisse

Le 1er janvier 2010, East Africa Forum disposait de 200 dollars US en espèces et de 200.000 dollars US à la banque. Au cours du mois, les transactions suivantes ont eu lieu.

a) Réception de trésorerie provenant d'un donateur et un bailleur de fonds entrée dans la banque 100.000 dollars US au 5 janvier 2010

	Dr	Cr
Banque	\$100,000	
Recette		\$100,000

b) Retrait de la banque vers la petite caisse -2.000 dollars US au 10 janvier 2010

	Dr	Cr
Petite caisse	\$2,000	
Banque		\$2,000

c) Paiement de dépenses à partir de la banque – Salaires payés 20.000 dollars US au 15 janvier 2010, Chèque 001

	Dr	Cr
Dépense	\$20,000	
Banque		\$20,000

d) Paiement des avances à partir de la petite caisse – 500 dollars US chacun à James, Mike et Mary le 20 jan. 2010

	Dr	Cr
Avance à James	\$500	
Petite caisse		\$500
Avance à Mike	\$500	
Petite caisse		\$500
Avance à Marie	\$500	
Petite caisse		\$500

e) Retrait/Liquidation de l'avance voyage de 500 dollars US au 25 janvier 2010

i) James – Dépense 500 dollars US en intégralité

	Dr	Cr
Dépense	\$500	
Avance		\$500

ii) Mike - Dépense 450 dollars US, remboursement à la petite caisse 50 dollars US

	Dr	Cr
Dépense	\$450	
Petite caisse	\$50	
Avance		\$500

iii) Mary - Dépense US\$ 600 dollars US, remboursement à partir de la petite caisse de dépense excédentaire

	Dr	Cr
Dépense	\$600	
Petite caisse		\$100
Avance		\$500

Les transactions apparaîtront dans le livre de caisse de façon suivante:

East Africa Forum														
Livre de caisse du mois de janvier 2010														
Date	Chèque No	Pièce No	Description	BANQUE			PETITE CAISSE			RECETTE	DÉPENSES		Avance	
				DR (E)	CR (S)	SOLDE	DR (E)	CR (S)	SOLDE		Salaires	Voyage		
1er janvier 10		PV001	Solde d'ouverture			200 000				200				
5 janvier 10		RV001	Reçu des fonds du donateur et des bailleurs de fonds			300 000				200				
10 janvier 10		PV002	Reconstitution de la petite caisse			298 000	2 000			2 200				
15 janvier 10	0001	PV003	Salaires du mois de janvier 2010			248 000				2 200		50 000		
20 janvier 10		PV004	Avance voyage à James			248 000				1 700				500
20 janvier 10		PV005	Avance voyage à Mike			248 000				1 200				500
20 janvier 10		PV006	Avance voyage à Mary			248 000				700				500
25 janvier 10		JV 001	Liquidation des dépenses PV004-James			248 000				700				(500)
25 janvier 10		RV002	Liquidation des dépenses PV005-Mike			248 000	50			750				(500)
25 janvier 10		PV009	Liquidation des dépenses PV006-Mary			248 000				650				(500)
			TOTAL	100 000	52 000	2 050		1 600		100 000	50 000	1 550		-

Notes**Date**

Il doit s'agir de la date à laquelle le paiement est effectué. Il est important de maintenir un même format de date.

Numéro de chèque

Il doit s'agir de la référence au numéro du chèque utilisé pour faire le paiement. Les chèques annulés doivent être répertoriés et mentionnés comme étant annulés.

Numéro de la pièce

Il s'agit de la référence au numéro de la pièce justificative utilisée pour soutenir le paiement. Une bonne pratique est que les pièces doivent être pré-numérotées en série. Toute annulation de pièce doit être clairement désignée comme étant annulée et conservée dans le fichier des pièces justificatives.

Description

Ceci est la description des paiements. La description doit être concise et suffisamment explicite.

Banque

La banque doit avoir trois sous-colonnes. La colonne de débit montrant les fonds entrant, la colonne de crédit montrant les fonds versés et la colonne du solde courant qui montre la situation de la banque à tout moment. La colonne de la banque doit être le reflet exact de ce qui a lieu dans la banque.

Petite caisse

La colonne de la petite caisse doit avoir trois sous-colonnes. La colonne de débit montre les fonds entrant, la colonne de crédit montre les fonds versés et la colonne du solde courant qui montre le solde de la petite caisse à tout moment. Le solde de la petite caisse doit à tout moment avoir un solde similaire à celui disponible dans la petite caisse réelle (dans la caisse).

Recette

Chaque réception de trésorerie d'une source externe affichée dans la banque (débit/entrant) doit être indiquée comme une recette. La contribution non monétaire (contributions en nature) ne doit pas être affichée dans le livre de caisse.

Dépenses

Tout frais payé à partir de la trésorerie bancaire ou de la petite caisse doit être affecté au poste de dépense particulier. Dans la représentation ci-dessus, les frais payés (voyage et salaires) sont affectés dans les colonnes particulières. À la fin du mois (la période de référence), le résumé total des dépenses effectuées est résumé sur la ligne indiquée « Total ». Dans cette illustration, le total des dépenses au titre de salaires est de 50.000 dollars US alors que les dépenses relatives aux voyages pour le mois sont de 1.550 dollars US.

Avances

Cette colonne est un résumé des avances accordées et des retraits/liquidations distincts. Dans le cas où il y a une quelconque avance en suspend, un résumé de telles avances doit être préparé.

Référence particulière aux conditions générales de Forum Syd***Demande et versement de fonds (CG 6)***

Les CG de Forum Syd exigent que les subventions approuvées soient payées en avance par Forum Syd conformément aux notes de débit d'origine à condition que le rapport prescrit sur toute subvention/paiement partiel antérieur ait été reçu. Chaque note de débit de fonds doit être accompagnée d'une prévision financière de l'utilisation des fonds pendant la période couverte par la note soumise.

Comptabilité financière (GC 9)

Pour les subventions transférées aux organisations coopérantes locales, les ONG suédoises doivent s'assurer de ce que l'organisme bénéficiaire dans le pays du projet tient des livres exacts et complets et que l'organisme va utiliser et faire rapport de la subvention suédoise conformément au budget et aux plans d'activités convenus.

Les organismes bénéficiaires dans les pays du projet doivent se conformer aux règlements nationaux généralement acceptés en matière de comptabilité et d'imposition. Il est possible de déduire les frais déclarés de la tenue des livres. Il doit y avoir des pièces justificatives complètes pour vérifier les coûts dans un projet.

4 Rapport financier

Les rapports financiers sont nécessaires principalement à ceux qui sont responsables de la gestion de l'organisation ainsi qu'aux organismes actuels et potentiels des donateurs et des bailleurs de fonds ; cependant, les personnes responsables de la gestion financière d'une organisation doivent aussi « rendre compte » de leur gestion à un grand nombre de parties concernées.

Le tableau ci-dessous est un résumé des principaux destinataires des rapports et la raison pour laquelle ils ont besoin de cette information.

Partie concernée	Pourquoi en ont-ils besoin ?
Le personnel du projet	Pour savoir quel montant et quelles ressources sont disponibles pour leur projet et la somme ayant jusqu'ici été dépensée.
Les gestionnaires	Pour veiller à la façon dont les fonds du projet sont utilisés, en particulier par rapport au plan initial. Pour les aider à planifier à l'avenir.
Le personnel chargé des finances	Pour s'assurer qu'il y a suffisamment de fonds à la banque pour acheter les produits dont l'organisation a besoin pour réaliser ses projets/programmes.
Le conseil d'administration	Pour veiller à la façon dont les ressources sont utilisées pour réaliser les objectifs de l'organisation.
Les donateurs et les bailleurs de fonds	Pour s'assurer que leurs subventions sont utilisées comme convenu et que les objectifs du projet sont en cours de réalisation. Pour réfléchir à la question d'un soutien futur à une organisation.
Le gouvernement	Pour s'assurer que l'organisation paie tout impôt dû et qu'elle n'abuse pas du statut d'organisation « à but non lucratif ».
Les bénéficiaires du projet	Pour savoir ce que coûte de fournir les services dont ils bénéficient et pour décider de si cela est un apport de qualité pour leur communauté.
Le grand publique	Pour savoir ce que l'organisation reçoit et dépense au cours de l'année et ce à quoi l'argent est destiné.

4.1 État du budget et demande d'avance

Sur une base périodique (mensuelle ou trimestrielle) selon les exigences de la production de rapports, un rapport qui rassemble le budget, les dépenses dans le livre de caisse, le relevé de flux de trésorerie et le rapprochement de solde de trésorerie à portée de main peut être nécessaire. Ce rapport est divisé en sections principales suivantes :

I. Section budget

- Code de Compte – il s'agit d'une liste des postes budgétaires conformément aux plan comptable de l'organisation. Certaines organisations peuvent ne pas avoir une codes comptable complète ; dans ce cas la classification des coûts existants peut être appliquée.
- Eléments de poste budgétaire – il s'agit de la description du code de compte de (a) ci-dessus.
- Budget approuvé – il s'agit du budget consolidé approuvé pour l'année

II. Section dépenses

- Dépenses cumulatives précédentes – il s'agit de la somme de toutes les dépenses de la période précédente à l'exclusion de celles de la période visée par le rapport.
- Dépenses courantes – il s'agit de dépenses de la période visée par le rapport telles qu'elles apparaissent dans le livre de caisse de la période considérée.
- Total dépensé jusqu'à ce jour – ceci est la somme totale des dépenses cumulatives précédentes, plus les dépenses actuelles c.-à-d. colonne (d) plus colonne (e)
- Solde budgétaire – il s'agit de la différence entre le budget approuvé et le total des dépenses jusqu'à cette date c.-à-d. colonne (c) et (f).

III. Section projection de trésorerie

Il s'agit du flux de trésorerie préparé pour couvrir les dépenses prévues pour les périodes ultérieures. Cela peut être mensuel, trimestriel ou n'importe quelle autre période convenue. Une bonne pratique est de limiter la période de prévision de flux de trésorerie de 3 à 6 mois étant donné qu'il peut être difficile de prévoir correctement les besoins de flux de trésorerie au-delà de 6 mois.

IV. Section réconciliation du solde du fonds

Il s'agit d'un résumé de la réconciliation de tous les reçus du total de paiements, de la prévision des besoins de trésorerie, de la trésorerie en caisse et des demandes de trésorerie supplémentaire attendus.

IV		US \$	
RÉCONCILIATION DU SOLDE DU FONDS			
Avance 1			
Avance 2			
Total reçu jusqu'à ce jour	(i)		
Total dépensé jusqu'à ce jour	= (j)		
Solde du fonds	(j) = (i) - (j)		
Prévisions des besoins de trésorerie	= (h)		
Demande de trésorerie	(i) = (h) - (j)		

État du Budget et Demande d'Avance

(a)	(b)	(c)	(d)	II		(f)	(g)	III			
				(e)	MOIS COURANT			PRÉVISIONS (h)			
CODE DE COMPTE A/C	DESCRIPTION DES POSTES BUDGÉTAIRES	BUDGET APPROUVÉ	CUMULATIF MOIS ACTUEL ET PRÉCÉDENTS			DEPENSES TOTALES JUSQU'À CE JOUR	SOLDE BUDGÉTAIRE	FÉV	MAR	AVR	TOTAL

Illustration 5- État du budget & demande de trésorerie

Cette illustration renforce les informations dans les illustrations 1 à 4 des sections précédentes.

État du budget et demande d'avance de trésorerie de East Africa Forum pour le mois de janvier 2010

I		II				III				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	PRÉVISIONS (h)			
COD E DE COM PTE A/C	DESCRIPTION DES POSTES BUDGÉTAIRES	BUDGET APPROUVÉ	CUMULATIF MOIS ACTUEL ET PRÉCÉDENTS	MOIS COURANT	DEPENSES TOTALES JUSQU'À CE JOUR	SOLDE BUDGÉTAIRE	Fév. 2010	Mar. 2010	Avril 2010	TOTAL
	Achat de fournitures	325 000	0	0	0	325 000				
	Salaires	500 000	0	50 000	50 000	450 000	50 000	50 000	50 000	150 000
	Loyer	400 000	0	0	0	400 000	20 000	20 000	20 000	60 000
	Véhicule	100 000	0	0	0	100 000	5 000	5 000	5 000	15 000
	Équipement	1 200 000	0	0	0	1 200 000				
	Utilisation des services publics	75 000	0	0	0	75 000				
	Assurance	150 000	0	0	0	150 000				
	Voyage	50 000	0	1 550	1 550	48 450			12 500	12 500
	Total	2 800 000	0	50 550	51 550	2 748 450	75 000	75 000	87 500	237 500

IV		
RÉ CONCILIATION DU SOLDE DU FONDS		
	Notes	US \$
Fonds reçus	du livre de caisse	100 000
Total reçu jusqu'à ce jour	(i)	100 000
Total dépensé jusqu'à ce jour	= (f)	51 550
Solde du fonds	(j) = (i) - (f)	48 450
Prévisions des besoins de trésorerie	= (h)	237 500
Demande de trésorerie pour les 3 prochains mois	(l) = (h) - (j)	189 050

Notes

- Les postes budgétaires et les montants sont affichés comme ils apparaissent dans le budget annuel 2.800.000 dollars US.
- Le cumulatif des périodes actuelles et précédentes est de zéro car il s'agit de la première période du rapport.
- Le mois actuel est le résumé du total de chaque catégorie de dépense telle que mentionné dans le livre de caisse, dans ce cas 51.550 dollars US.
- Le total dépensé jusqu'à ce jour est la somme du cumulatif des périodes précédentes plus le mois actuel c.-à-d. $0 + 51.550 = 51.550$ dollars US
- Le solde budgétaire, le budget approuvé moins les dépenses effectuées jusqu'à ce jour c.-à-d. $(2.800.000 - 51.550) = 2.748.450$ dollars US
- Les prévisions pour les 3 prochains mois (fév. Mars et avril 2010) = 237.500 dollars US. Ceci est conforme avec les prévisions de flux de trésorerie.

4.2 Relevé comptables annuels

La plupart des organisations, même les plus petites, produisent un relevé à la fin de leur exercice financier, pour établir un rapport de ce qu'elles ont réalisé avec les fonds qui leurs ont été alloués. Ces rapports sont présentés de deux manières principales :

4.2.1 Le compte de recettes et de paiements

Le compte des recettes et des paiements (parfois appelé « compte de trésorerie ») présente un résumé de l'ensemble de l'argent en espèces et de la trésorerie provenant de la banque qui rentre (recettes) et qui sort (paiements) pendant l'année précédente. C'est la forme la plus simple de relevé comptable. Les articles achetés pour une utilisation à plus long terme, par exemple les véhicules ou les ordinateurs, sont mentionnés à côté des articles quotidiens comme le loyer et les salaires. (Voir l'exemple du compte des recettes et des paiements dans l'annexe 7).

Toutes les informations relatives au compte des recettes et des paiements proviennent des livres de l'organisation elle-même. Ils présentent:

- Le montant en liquidités et à la banque au début de l'année
- Plus l'argent reçu (recettes)
- Moins l'argent payé (paiements)
- Le montant en liquidités et à la banque à la fin de l'année.

Il ne montre pas s'il y a un excédent ou un déficit mais seulement l'argent qui reste. Le compte de recettes et de paiements est normalement produit par les petits groupes avec une activité unique et un personnel réduit. Son réel avantage est qu'il peut être préparé par une personne qui n'a pas eu de formation en technique comptable.

4.2.2 Compte de recettes et de dépenses

Le compte de recettes et de dépenses est un relevé comptable annuel présentant ce qui s'est passé pendant la dernière année. Il montre les montants en liquidités et en banque mais aussi d'autres postes. Par exemple, un montant dû pour paiement au cours de l'année (notamment les frais de téléphone exceptionnels à la fin de l'année) sera inclus, même s'il n'a pas encore été payé. Cela signifie que le compte montre les recettes et les dépenses de 12 mois complets et peut être comparé avec le budget et les relevés comptables de l'année précédente.

4.3 Rapport aux donateurs et aux bailleurs de fonds

Il convient de rappeler que les agences donatrices sont elles mêmes responsables vis-à-vis des actionnaires, (administrateurs, gouvernement, contributeurs, etc.) et elles comptent sur ces derniers pour avoir les informations dont elles ont besoin. La responsabilité financière nécessite que vous démontriez aux donateurs que leurs fonds sont utilisés pour l'objectif auquel ils sont attribués. Le point de référence est que la demande et les lignes directrices du fonds original sont d'habitude fournies au moment de la confirmation de la subvention et que le contrat ou l'accord soit signé par les deux parties. Il est important de se conformer aux conditions et d'honorer les dates butoir pour le rapport afin de gagner la crédibilité et encourager la confiance, et de s'assurer que votre subvention vous parvienne à temps.

Il est toujours important de vérifier ce dont vous avez convenu de réaliser en tant que partie de l'accord du financement de chacun de vos donateurs et bailleurs de fonds. Les conditions imposées par les donateurs et les bailleurs de fonds varient énormément mais peuvent inclure :

- **Des rapports d'état d'avancement** – la fréquence, le format et le style des rapports. Ils sont généralement trimestriels afin de coïncider avec la délivrance des versements de la subvention.
- **Ampleur et affectation des fonds** – le but de l'utilisation ou de la non utilisation des fonds ; si les fonds peuvent être reportés d'un exercice financier à un autre.
- **Frais administratifs généraux** – les postes spécifiques qui sont accordés ou exclus, ou un pourcentage limité basé sur la subvention totale.
- **Les postes clé du budget** – des classifications spécifiques des chapitres/comptes du budget qui correspondent à la demande d'origine de la subvention.
- **Politique de virement** – comme par exemple la permission (ou par un autre biais), pour le transfert de surplus dans le budget d'un chapitre à un autre et dans ces limites.
- **Méthodes de compte** – cumulatives ou compte de la caisse.
- **Comptes et intérêts bancaires** – des comptes bancaires séparés sont exigés par certains donateurs et les bailleurs de fonds, faute de quoi ils ne permettent pas de garder les intérêts gagnés sur les sommes investies.
- **Politique des actifs immobiliers** – la manière de traiter des actifs immobiliers acquis avec une subvention.
- **Audit externe** – certains donateurs et bailleurs de fonds exigent un audit externe distinct.

4.4 Rapport au gouvernement

Le gouvernement demandera une information complète relative aux taxes et à la création d'activités de développement renforçant les efforts du gouvernement.

4.5 Rapport aux bénéficiaires

La majorité des organisations reconnaissent la nécessité d'une comptabilité orientée vers le bas. Pour participer entièrement au travail d'une organisation, les bénéficiaires nécessitent un

accès à l'information concernant ses programmes, ressources et activités. Une transparence et une responsabilité des bénéficiaires accrues comportent plusieurs atouts dont :

- Le renforcement de la confiance et du respect entre le personnel et les bénéficiaires de l'organisation ;
- L'amélioration de la qualité des décisions du projet/programme, les bénéficiaires fournissant un compte-rendu sur la manière dont les fonds sont dépensés.
- L'encouragement des bénéficiaires à prendre leur propres décisions ; et,
- La réduction des risques d'inefficacité et de fraude.

L'introduction de ce niveau de transparence financière peut naturellement rencontrer certains obstacles, tel qu'alourdir davantage la charge du personnel déjà très occupé. Cependant, si cela est effectué d'une manière réfléchie, les avantages dépassent généralement de loin les coûts. Certaines idées de la bonne pratique sur la manière de faire rapport, de manière pratique, aux donateurs et aux bailleurs de fonds incluent :

- La facilitation de la compréhension de l'information en utilisant des présentations graphiques.
- L'utilisation de tableaux d'affichage à l'extérieur des bureaux pour le budget. Affichez les montants des fonds disponibles pour chaque domaine et une mise à jour mensuelle des dépenses.

4.6 Qualités de l'information sur une bonne comptabilité

4.6.1 La pertinence

Les informations fournies doivent satisfaire les besoins des utilisateurs en termes d'information. Dans le cas de la comptabilité d'une entreprise, il est évident qu'un large éventail d'informations sera nécessaire pour satisfaire un large éventail d'utilisateurs.

4.6.2 Une vision exhaustive

La comptabilité d'une organisation doit présenter une image exhaustive de ses activités.

4.6.3 La compréhension

L'information peut être difficile à comprendre si elle est parcimonieuse (insuffisante en quantité et en grandeur) ou incomplète ; cependant, trop de détails sont également un inconvénient pouvant entraver la compréhension.

4.6.4 La fiabilité

L'information sera plus fiable si elle est vérifiée de manière indépendante. La bonne pratique veut que les auditeurs qui vérifient les comptes soient indépendants de l'organisation et possèdent une qualification confirmée.

4.6.5 L'objectivité

L'information doit être aussi objective que possible. En particulier, dans le cas où des intérêts conflictuels existent et qu'une présentation impartiale est nécessaire.

4.6.6 La rapidité des délais

L'utilité de l'information décroît si elle n'est diffusée que longtemps après la période à laquelle est fait référence. La longueur de ce délai dépend des circonstances : la direction peut nécessiter des informations fréquentes sur les mouvements de trésorerie afin de gérer l'organisation de manière efficace. Cependant, les donateurs sont généralement satisfaits de voir que les comptes sont produits périodiquement conformément à l'accord signé.

4.6.7 La comparabilité

L'information doit être produite de manière cohérente pour permettre que des comparaisons valides soient faites avec des informations provenant d'autres sources (par exemple, les comptes d'organisations similaires).

Une référence aux conditions générales de Forum Syd

Rapports aux résultats (GC 9)

Les ONG suédoises doivent présenter annuellement un rapport financier informant sur l'utilisation totale de la subvention accordée. La direction de l'organisation en

est responsable. Les résultats doivent être comparés avec le budget consenti et doivent présenter, lorsque cela est applicable, le résultat cumulé (si le projet est géré pendant plus d'une année). L'intérêt généré doit être spécifié.

Les frais du personnel : lorsque les frais de rémunération/salaires sont inclus dans un projet, le rapport financier doit montrer les principes utilisés pour la répartition des frais de rémunération/salaire. Des routines fiables doivent exister permettant le contrôle et l'audit de toutes les heures de travail imputées à un projet/programme. Les frais de rémunération/salaire doivent être notés régulièrement durant la mise en œuvre d'un projet afin d'en favoriser le bon contrôle.

5 Contrôles internes

Les contrôles financiers (ou internes) sont essentiels pour tout groupe ou toute organisation. Ils aident l'organisation à empêcher les erreurs et la possibilité de vol. Plus important encore, les contrôles financiers aident à préserver les réputations. L'équipe de direction et de gestionnaires est appelée à s'assurer que de bons contrôles financiers sont mis en place.

En quoi consistent les contrôles financiers ?

Les contrôles financiers sont des systèmes financiers et systèmes de gestion visant à protéger la propriété d'une organisation et à réduire le risque d'erreur et de vol.

5.1 Principe de contrôle de la trésorerie

L'argent en espèces représente la plus importante des liquidités des actifs, par conséquent il est le plus sujet au détournement. Pour cette raison, la mise en place de contrôles internes généraux sur la réception de l'argent, sa maintenance et son remboursement est cruciale. Les risques liés à l'argent en espèces sont le vol et la perte ou le remboursement de l'argent sans document ou sans autorisation appropriés, les frais de quittance/remboursements inexacts, (codes ou comptes de la source inexacts), les remboursements non conformes aux règlements des donateurs.

- Gardez le minimum d'argent en espèces nécessaire pour un fonctionnement efficace.
- Notez tous les postes reçus ou payés dans un carnet de caisse immédiatement après que la transaction ait eu lieu.
- Délivrez des reçus numérotés pré-imprimés, libellés au nom de l'organisation, pour tout argent comptant reçu, et conservez-en une copie.
- Exigez un reçu et conservez-le, pour tout montant payé en espèce.
- Gardez l'argent dans un lieu sûr – de préférence dans une caisse qui se ferme à clé et qui est gardée dans un coffre-fort. Si cela n'est pas le cas, utilisez une armoire ou un tiroir qui se ferme à clé.
- Un cadre supérieur doit compter régulièrement l'argent liquide et vérifier qu'il concorde avec le livre de caisse. Ce cadre et le trésorier doivent signer le livre de caisse pour confirmer que les comptes ont été effectués.

- Une personne autre que le trésorier doit autoriser les grands paiements ou les paiements inhabituels. Fixez un plafond pour lequel le trésorier doit obtenir l'approbation d'un directeur.
- La personne responsable de la trésorerie (le « trésorier ») ne doit pas être chargée d'autres livres de comptes.
- Le trésorier doit vérifier régulièrement la somme d'argent restante et informer un cadre supérieur si cette somme est suffisante pour les opérations quotidiennes.
- Accordez la responsabilité à une personne pour vérifier l'argent en espèces à tout moment. Lorsqu'une nouvelle personne est chargée de cette responsabilité les deux personnes doivent convenir et signer le solde de l'argent.

5.2 Principe du contrôle bancaire

- Enregistrez les comptes bancaires au nom d'un groupe ou d'une organisation, jamais au nom d'un individu.
- Informez la banque que toutes les demandes de retraits (chèques, par exemple) doivent être signées par deux personnes. Parfois, il est plus pratique de demander « deux signataires parmi les trois personnes désignées ».
- Ne jamais signer de chèques blancs, ou s'attendre à ce que d'autres ne le fassent.
- A chaque fois que le relevé bancaire est reçu (ou que le carnet de banque est mis à jour), vérifiez que les états bancaires de l'organisation dans le livre de caisse/banque sont conformes à ce dernier.
- Utilisez autant que possible les paiements par chèque afin d'éviter d'avoir de grandes sommes d'argent en espèces.
- Transférez les grandes sommes par des transferts bancaires d'un compte à un autre.
- Déposez l'argent en espèces à la banque aussi souvent que possible, afin d'éviter de garder de grandes sommes dans les locaux. Dans les zones rurales, ceci ne peut pas être effectué très souvent. Il convient alors d'avoir recours aux personnes qui se rendent en ville où se trouve la banque pour y déposer les fonds. Les chèques peuvent, parfois, être demandés afin d'éviter l'accumulation de grandes sommes d'argent. Si l'argent en espèces est utilisé, il doit être gardé en toute sécurité.
- La personne chargée de la préparation des chèques ne doit pas les signer.

- Conservez les carnets de chèques dans un coffre-fort, un placard ou un tiroir fermés à clé. Maintenir le minimum de comptes bancaires possible, même si certains donateurs insistent sur le fait que leurs fonds soient gardés sur un compte bancaire séparé.

5.3 Contrôle du budget et des comptes

- Préparez le budget conformément aux objectifs de l'organisation avant le début de l'année, et veillez à ce que le comité de direction l'approuve.
- Élaborez le budget et les rapports actuels immédiatement après la fin de la période.
- Ajoutez des notes pour expliquer les grandes différences dans le budget et le relevé actuel.
- Comparez les résumés réguliers des recettes et des dépenses avec le budget. Assurez-vous que le comité de direction et les directeurs contrôlent les résumés.
- Préparez des prévisions de trésorerie en vue d'éviter la pénurie d'argent en espèces.
- Enregistrez tout, maintenez des livres de comptes précis et mis à jour.
- Assurez-vous de fournir une pièce justificative (une facture, par exemple) pour chaque transaction, et archivez minutieusement le document.
- Mettez en place un système d'alerte lorsqu'une somme d'argent vous est due.
- Enregistrez séparément les fonds « limités » des donateurs dans le système des comptes.
- Fournissez des rapports financiers chaque fois qu'ils sont demandés et ajoutez-les aux plans de travail.

5.4 Contrôles des achats et des autorisations

- Soyez sûr qu'un budget existe pour les articles et services commandés.
- Autorisez uniquement les personnes désignées à faire des commandes.
- Demandez au moins trois devis pour les articles et les services évalués au delà d'un certain montant.
- Vérifiez la qualité des articles et services reçus avant d'effectuer tout paiement.
- Comparez les factures aux originaux des bons de commandes, et payez uniquement sur la base de factures originales.
- Maintenez des registres clairs pour les fonds dus et payés à de tierces personnes.
- Effectuez des contrôles réguliers du stock des articles existants, et vérifiez leur conformité avec les registres du stock.
- Un cadre supérieur doit autoriser toute dépense avant qu'elle ne soit effectuée.
- Les chèques doivent être autorisés par une personne différente de celle qui les signe.

5.5 Contrôle de la gestion

- Attribuez des responsabilités au personnel.
- Rédigez des descriptions des tâches pour le personnel et les bénévoles.
- Recrutez du personnel et des bénévoles dûment qualifiés. Vérifiez leurs références et qualifications.
- Identifiez le personnel n'agissant pas de manière appropriée et prenez des mesures.
- Assurez-vous que tout le personnel est au courant des politiques et des procédures. Écrivez-les et parlez-en régulièrement, par exemple pendant les réunions du personnel.
- Renforcez la compétence du personnel et des bénévoles, par exemple par le biais de l'induction et de la formation pour le nouveau personnel.
- Organisez un audit externe annuel.
- Exécutez les recommandations de l'auditeur.
- Rédigez des procès verbaux pour toutes les réunions.
- Communiquez ouvertement avec le personnel, les bénévoles, et les autres parties prenantes.

5.6 Contrôles physiques

- Assurez vous que l'ensemble des locaux sont fermés et en sécurité.
- Permettez uniquement au personnel et aux bénévoles autorisés de faire usage des locaux et des équipements.
- Gardez un registre à jour des biens de l'organisation, et vérifiez-le régulièrement.
- Enregistrez tous les biens au nom de l'organisation.
- Établissez des registres pour le stock des achats, les articles délivrés, et le solde restant.
- Vérifiez régulièrement le stock et comparez-le aux registres.
- Arrangez les couvertures d'assurance, dans la mesure du possible, pour les articles de valeur, y compris l'argent liquide.
- Élaborez des politiques claires en matière d'utilisation des équipements, par exemple, les véhicules et les photocopieuses.
- Gardez les renseignements confidentiels enfermés.
- Utilisez un coffre-fort pour l'argent en espèces, les carnets de chèques et autres documents de valeur.

Une référence aux conditions générales de Forum Syd

Gestion des fonds (GC 7)

L'organisation bénéficiaire du projet dans le pays doit garder tous les fonds – y compris la part d'auto financement – dans un compte bancaire signé conjointement par au moins deux personnes autorisées par l'organisation.

Rapports relatif aux résultats, comptes et rapports financiers (GC 9)

Les rapports et les comptes doivent être établis et soumis conformément aux instructions en cours, aux formes de rapport et accords gouvernant les subventions approuvées. L'organisation bénéficiaire du projet dans le pays doit maintenir des registres et un rapport appropriés et complets sur la subvention conformément au budget et aux plans d'activité agréés.

Les rapports, les comptes et autres documents y afférents doivent être accessibles aux auditeurs désignés par Asdi, à Forum Syd et aux auditeurs désignés par ce dernier pendant une période de 10 ans à compter de la date du dernier paiement.

6 Fraude et irrégularités

Des situations surviendront où les systèmes internes de contrôle n'arrivent pas à empêcher les pertes encourues à travers le vol, l'évasion ou autres irrégularités. La fraude est définie comme étant une action délibérée, inappropriée qui fait subir à l'organisation une perte financière. Ceci inclut le vol de biens ou de propriétés ; la falsification des déclarations de dépenses et la falsification (ou la destruction) de registres en vue de dissimuler une action inappropriée.

La fraude n'inclut pas les erreurs comptables, les actions inadéquates excusées commises à travers une pratique établie et des cas où aucune perte n'a eu lieu. D'autres irrégularités comprennent des activités non autorisées en vue de gains privés, par exemple l'emprunt de la caisse, l'usage de véhicules, ou l'abus de l'utilisation du téléphone et autres équipements.

L'impact de la fraude a inévitablement un effet néfaste sur l'organisation.

Qu'est-ce que la fraude ?

C'est l'usage de l'escroquerie afin d'obtenir des biens ou des services de l'organisation à des fins personnelles.

Le dommage causé par la fraude peut être évalué en termes de la somme volée, cependant, le plus grand dommage est l'atteinte à la réputation de l'organisation. Il existe aussi un coût caché du temps dépensé par le personnel et de la morale pour la création de nouveaux systèmes et pour restaurer la réputation de l'organisation.

Détecter les dysfonctionnements

Bien qu'il soit impossible de détecter toutes les fraudes, de minutieux contrôles financiers pourront vous avertir quand les choses prennent une mauvaise tournure. Il existe un certain nombre de signes ou d'indices dans les comptes à prendre en considération :

- Les livres des comptes sont faux, corrigés et/ou désuets ;

- Les relevés bancaires et les réconciliations font défaut ;
- Les factures, les reçus, les relevés bancaires et autres documents font souvent défaut ;
- Les rapports financiers et de stocks contiennent plusieurs erreurs.

6.1 Des mesures pour réduire la fraude

6.1.1 Séparation des tâches

La séparation des tâches concerne chaque domaine du contrôle financier. Elle vise la prévention des erreurs et du vol en s'assurant qu'en aucun moment, la responsabilité de la totalité de n'importe quelle transaction n'est attribuée à une seule personne, par exemple l'émission d'un ordre, l'autorisation d'un paiement et la signature d'un chèque. Chaque personne devrait accomplir une tâche différente.

Les petites organisations qui ne possèdent pas toujours suffisamment de personnel pour séparer les tâches, doivent recourir occasionnellement à quelqu'un d'autre, par exemple compter l'argent liquide lors de la visite d'un membre ou d'un individu ne faisant pas partie de l'organisation, ou bien demander à une entreprise de comptabilité locale d'effectuer des contrôles improvisés. Le fait d'être une petite organisation n'est pas une raison valable pour avoir de faibles contrôles financiers. C'est une raison pour penser attentivement à introduire des moyens efficaces. Il peut s'avérer nécessaire de recourir aux conseils d'un comptable qualifié.

6.1.2 Des contrôles financiers appropriés

- Le responsable et le personnel de direction doivent clarifier publiquement que le vol de quelque sorte qu'il soit est totalement inadmissible.
- Expliquez au personnel que les contrôles sont importants pour la protection de l'organisation et du personnel, même s'ils sont parfois difficiles à suivre.
- Le personnel de direction doit lui-même suivre strictement les règles.
- L'équipe dirigeante doit mettre en œuvre des contrôles et être préparée pour une éventuelle fraude.
- Des informations exactes et actualisées doivent être disponibles sous une forme facile à utiliser.

- Les responsables et les gestionnaires doivent signer les comptes mensuellement et procéder à des contrôles improvisés des systèmes financiers.
- Les responsables et les gestionnaires doivent examiner toute plainte reçue.
- Au moment de recruter du personnel et des volontaires, il est nécessaire de vérifier les références et de vérifier les attestations de qualifications.
- Assurez une formation en gestion financière.
- Ayez recours à un audit externe régulier.

6.1.3 Encouragez le personnel à informer quelqu'un en cas de soupçon

Instaurer une culture qui encourage le personnel à partager les préoccupations. Néanmoins, ceci doit être fait de manière responsable et en s'appuyant sur une preuve spécifique. Introduire un schéma de « signal d'alarme » de dénonciation confidentielle, tout en expliquant la procédure de cette dernière et le genre de problèmes qui pourraient être reportés.

Qu'est-ce que le signal d'alarme ?

Mettre à disposition du personnel et des volontaires une procédure permettant de dénoncer de manière confidentielle toute préoccupation en ce qui concerne la conduite d'un collègue, par exemple si la manière de ce dernier de traiter des fonds est suspecte. D'ordinaire, ceci devrait être reporté à leur responsable, mais un membre du personnel de direction ou un membre du comité d'administration peuvent également être une alternative. L'organisation a alors pour tâche d'enquêter sur le problème et de prendre toute action nécessaire.

6.1.4 Disposer d'une politique clairement définie pour lutter contre la fraude

- Instaurez des contrôles de routine.
- Spécifiez la manière dont les gens peuvent faire part de leurs préoccupations.
- Spécifiez le moment opportun d'en informer la police.
- Identifiez la personne responsable de toute investigation.
- Définissez la méthode dont une investigation doit être sensiblement menée.
- Identifiez les documents qui doivent être protégés comme preuve.
- Déterminez la manière de noter tous les incidents dans un registre de fraude.

Cette politique de fraude devrait être connue de l'ensemble du personnel. Elle devrait être actualisée après qu'un vol ou une fraude sont suspectés ou prouvés.

6.2 Comment survivre et réagir

Il est nécessaire que l'organisation tire des conséquences de tout incident de vol ou de fraude. Il faut s'assurer que toutes ces conséquences soient complètement rapportées par écrit, et que tout changement nécessaire apporté aux contrôles financiers soit effectué à travers l'organisation. La situation peut s'avérer être stressante, mais il reste important que ceux qui y sont impliqués bénéficient du soutien de leurs collègues et amis. Les membres du personnel qui ne sont pas directement impliqués peuvent ressentir qu'ils sont également suspectés, alors, il est de votre devoir de les aider à avoir confiance en eux-mêmes. raison pour laquelle il est important de leur redonner confiance. Ceci peut parfois être réalisé de manière positive en impliquant le personnel dans les discussions sur les risques probables et la manière de procéder pour éviter qu'une situation similaire ne se reproduise.

Les organisations hésitent parfois à révéler à leurs donateurs un incident de fraude. Cependant, il est généralement mieux qu'il en soit informé par vous même plutôt que quelqu'un d'autre.

Référence spécifique aux conditions générales de Forum Syd

Usage inapproprié des fonds (GC 13)

Les organisations bénéficiaires et leur personnel, ainsi que les consultants des projets/ programmes financés par Asdi ne sont en aucun cas autorisés à recevoir ou permettre des promesses, des demandes ou des soumissions, des promesses ou offres de pots de vin ou toutes autres rémunérations, récompenses, compensations inappropriées; gains ou avantages inadéquats de sorte que ces derniers puissent représenter un comportement illégal ou inapproprié

La politique anti-corruption de Forum Syd

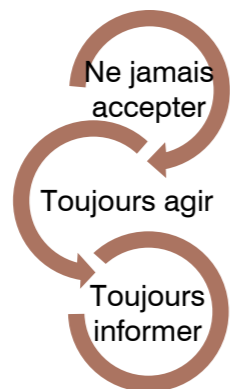
Qu'est-ce que la corruption ?

La corruption est une forme d'abus de pouvoir. À Forum Syd, la signification du terme corruption, est l'acquisition de gains indus ou inappropriés par une personne ou entité -

une organisation, institution, compagnie ou individu - par l'utilisation de la position. Ceci inclut des phénomènes tels que les pots de vin, l'extorsion, le favoritisme/népotisme, la fraude et le détournement. La définition de la corruption appliquée par Forum Syd inclut aussi le détournement de fonds. Plusieurs types de corruption, tels que les pot-de-vin, impliquant aussi bien le bénéficiaire que le donateur, Forum Syd dénonce les deux parties de la transaction, et les efforts contre la corruption devant viser la réduction des incitations aussi bien pour l'acceptation que pour l'offre de pots-de-vin.

La corruption viole les valeurs fondamentales de l'organisation, telles que la justice, la dignité, l'intégrité, la transparence et la responsabilité. La corruption signifie l'abus de confiance ou d'une position et conduit à la violation des droits de l'homme. Le combat de la corruption dans la société est essentiel si nous devons réussir dans nos efforts d'aide envers la réduction durable de la pauvreté. C'est pour cette raison que Forum Syd a développé une politique contre la corruption. Celle-ci est basée sur les politiques et réglementations de l'Asdi contre la corruption.

Position de Forum Syd vis-à-vis de la corruption



Le principe fondamental de Forum Syd est de rejeter la corruption sous toutes ses formes, et de toujours agir et informer les autres sur les pratiques suspectées de corruption.

Les partenaires locaux sont appelés à se conformer aux règlements anti -corruption de Forum Syd dans l'élaboration du travail pour lequel ils reçoivent des fonds/une aide. Ceci implique par exemple :

- D'informer Forum Syd de chaque incident de corruption suspecté durant l'accomplissement de leur propre travail de coopération.
- D'agir en cas de corruption suspectée.

Forum Syd doit s'assurer que :

- Les organisations bénéficiant de l'aide suédoise et ses partenaires locaux sont entièrement informés de sa politique anti-corruption.
- Des procédures et des systèmes sont clairement définis pour traiter des incidents suspects de corruption.
- Toutes les procédures, les lignes directrices et les formulaires documentés qui contribuent à la prévention de la corruption dans ses opérations, sont connus et mis en pratique au sein de l'organisation.

7 Audit externe

Un audit est un examen indépendant des comptes rendus/procès verbaux, procédures et activités d'une organisation, dont la conclusion est un rapport sur les résultats.

Il existe deux types d'audits :

- L'audit interne
- L'audit externe

Comme son appellation l'indique, un audit externe est essentiellement pour le compte de ceux qui sont externes à l'organisation, tels que les parties prenantes et les donateurs et bailleurs de fonds. L'audit interne est réalisé pour le compte des personnes qui sont à l'intérieur de l'organisation, comme par exemple, les administrateurs et la direction.

L'audit doit être une expérience positive et une opportunité de recevoir un compte rendu sur les points forts et les faiblesses des systèmes de l'organisation.

7.1 Importance des audits

Les audits sont importants pour les organisations vu qu'ils démontrent un engagement en faveur de la transparence et de la responsabilité et qu'ils garantissent la crédibilité. C'est aussi une exigence légale dans la plupart des pays de procéder, une fois par an, à l'examen des états financiers par l'intermédiaire d'un auditeur indépendant.

7.2 Audit interne

Un examen de l'audit interne est réalisé par la direction de l'organisation. Il met l'accent sur la conformité aux systèmes et aux procédures telles qu'établis par le conseil de direction. Le rapport de l'audit interne mettra en relief les résultats et avancera des recommandations d'action, si c'est nécessaire. Il peut être effectué par une personne faisant partie de l'organisation ou un individu en dehors de cette dernière, engagé pour mener un audit interne par le biais d'un arrangement de délocalisation.

Un audit interne va inclure une série de contrôles faisant partie de l'examen indépendant, dont :

- Des systèmes et procédures de comptabilité financière ;
- Des systèmes et procédures de gestion comptable ;
- Des mécanismes internes de contrôle.

L'auditeur interne examine l'adéquation du design des systèmes des procédures et vérifie qu'ils sont mis en œuvre de manière appropriée. Un rapport est présenté au conseil d'administration et à la direction qui répondent par la prise de mesures correctives, peut-être, parmi un ensemble de recommandations, un changement de procédure, ou une éventuelle formation ou une restructuration. Les éléments suivants sont des facteurs qui influencent l'approche de l'auditeur interne :

- Économie – ne pas payer plus que le nécessaire pour les ressources nécessaires.
- Rendement – acquérir le meilleur bénéfice avec le minimum de ressources.
- Efficacité – décrire notre réussite en termes de réalisation des objectifs ou « d'action appropriée ».

7.3 Audit externe

Un audit externe est un examen indépendant des états financiers préparés par l'organisation. D'habitude, il est effectué pour des raisons statutaires (parce que la loi l'exige). Des auditeurs externes peuvent également être engagés pour effectuer d'autres tâches spécifiques (par exemple une investigation de fraude). L'objectif de l'audit externe est de vérifier que les comptes annuels rendent une image fiable et juste des finances de l'organisation et que l'utilisation des fonds est conforme aux buts et aux objectifs tels que précisés dans la constitution.

L'objectif d'un audit externe N'EST PAS :

- D'agir en tant qu'investigation de fraude
- De préparer les comptes
- De fournir une attestation disant qu'« il n'y a aucun problème »

- De prouver que les systèmes de contrôle interne sont efficaces
- De prouver que les comptes sont entièrement exacts

7.3.1 La désignation d'auditeurs externes

Un audit externe peut être mené soit en tant que partie de l'examen annuel des comptes ou en tant qu'examen spécial, par une agence donatrice. Il est mené par une entreprise de comptables ayant des qualifications professionnelles reconnues. Les auditeurs sont désignés par le conseil d'administration (ou par l'assemblée générale annuelle) ou par un donateur pour un audit spécial. Ils sont indépendants de l'organisation qui les emploie. L'indépendance signifie que l'auditeur ne doit pas être impliqué dans le maintien des livres de comptes et n'a personnellement aucun lien avec l'organisation auditée.

7.4 Audits initiés par les donateurs

Occasionnellement, les organisations des donateurs peuvent demander un audit externe indépendant des livres et des activités et désignent, à cet effet, une personne qualifiée pour effectuer l'examen. L'objectif fondamental de tels examens est de vérifier que les fonds sont utilisés conformément à l'objectif et en accord avec le budget de l'accord de financement d'origine.

Les auditeurs ou évaluateurs souhaiteront certainement s'entretenir avec le personnel et les membres du comité et peuvent même demander d'observer l'organisation dans la poursuite de ses activités. Une coopération totale doit être accordée durant de telles visites et un effort déployé d'ouverture et d'honnêteté en ce qui concerne les points forts et les points faibles de l'organisation.

7.5 Le rapport de l'audit

Un audit est conclu par un rapport adressé aux membres qui donne une « opinion de l'audit » sur la réalité et l'équité de la situation telle que reflétée par les états financiers (de la situation des affaires de l'organisation et des opérations pour la période considérée).

Qu'est-ce que « l'opinion » de l'audit ?

L'auditeur exprime une opinion à la fin de l'audit déclarant si les comptes donnent une vision réelle et équitable de l'activité de l'organisation. Une opinion positive (ou « non qualifiée ») est présentée par la plupart des audits. Une opinion négative (ou « qualifiée ») est moins commune et constitue une source d'inquiétude pour l'organisation. Elle suggère que quelque chose n'est pas correct.

Si les auditeurs sont en désaccord avec les résultats financiers tels que présentés par l'organisation, ils peuvent élaborer un rapport avançant que, selon eux, les comptes ne sont pas corrects. Le tableau ci-dessous résume les différents types d'opinion.

Opinion de l'auditeur	Commentaire
Non qualifiée	Les comptes donnent une vision réelle et juste– Rapport de l'audit « propre ».
Qualifiée : sujet à	Les comptes sont fondamentalement corrects, hormis des questions spécifiques identifiées, telle une politique comptable incorrecte, ou des dépenses spécifiques non justifiées.
Qualifiée : désaccord	il y a tellement d'erreurs que les comptes ne fournissent pas une vision réelle et juste.
Qualifiée - dégageant de responsabilité	Les auditeurs ne sont pas en mesure de donner une opinion vu que les livres sont très insuffisants ou incomplets.

Si les auditeurs proposent des ajustements ou des changements au projet des états financiers, ces derniers doivent aussi être approuvés par le conseil d'administration. Le rapport de l'audit est adressé aux membres et ces derniers acceptent normalement le rapport de manière officielle lors de l'assemblée générale annuelle.

Les auditeurs rédigent souvent une lettre de recommandations. Cette dernière est séparée du rapport de l'audit et elle est adressée à la direction. Le rapport met en évidence les points faibles identifiés dans les systèmes de contrôle interne et présente des recommandations en vue de leur amélioration. Les directeurs ont l'opportunité de réagir aux conclusions mises en évidence dans la lettre de recommandations adressée à la direction en présentant l'action qu'ils vont entreprendre.

7.5.1 Recommandations

À la fin de l’audit, l’auditeur soulève les questions qui n’ont pas encore été résolues, et présentera des recommandations en vue d’un changement. Ceci sera présenté dans un projet de lettre adressée au comité de direction ou au responsable. L’organisation clarifie et répond dans la mesure du possible aux questions soulevées. Certains points seront alors supprimés des dernières versions de la lettre. La version finale de la lettre peut inclure des commentaires de la direction sur les points soulevés. Ceci inclura les recommandations et identifiera les questions qui nécessitent une attention immédiate ou, plus spécialement avant le prochain audit annuel.

7.5.2 Lettre de recommandation

Un exemple de lettre de la direction et de réponses correspondantes est présenté ci-dessous :

1^{er} commentaire

Un nombre d'avances pour le personnel restent non remboursées et ne sont pas totalement enregistrées au 31 décembre. Un système plus exhaustif de contrôle financier est nécessaire pour garantir le suivi de ce dernier point.

Commentaire de la direction sur le 1^{er} paragraphe

Ces avances ont été entièrement prises en compte par la suite. Un nouveau registre des avances a été introduit afin d'assurer qu'aucune nouvelle avance ne soit émise jusqu'à ce que des comptes soient fournis pour toute avance non réglée.

2^{ème} commentaire

Les bons et les documents y afférents n'ont pas été estampillés pour prouver que ces derniers ont été payés. Tous ces documents doivent être estampillés et datés, afin d'éviter la réutilisation éventuelle d'un document.

Commentaire de la direction sur le 2^{ème} paragraphe

Le bureau ne disposait pas d'un tampon avec la mention « payé ». Néanmoins un tampon a depuis été acheté et un système introduit pour s'assurer que tous les documents soient estampillés.

3^{ème} commentaire

Les subventions reçues des donateurs internationaux n'ont pas toujours été dépensées tel que spécifié par le donateur. Les livres de comptes de l'organisation ne montrent pas clairement la part qui a été attribuée à un objectif particulier séparément identifié.

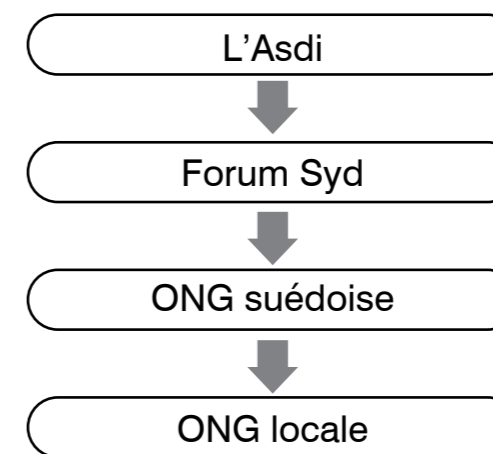
Commentaire de la direction sur le 3^{ème} paragraphe

Nous acceptons les observations des auditeurs avançant que les livres comptables n'identifient pas séparément tous les revenus reçus pour un objectif spécifique. Une nouvelle procédure comptable a été introduite pour rectifier cette situation. Cependant, nous n'acceptons pas qu'ils déclarent que les subventions reçues n'ont pas été dépensées pour l'objectif avancé. Nous avons compris que cette subvention n'était pas limitée, en conséquent elle a été utilisée pour les frais généraux de fonctionnement du Centre.

Référence spécifique aux conditions générales de Forum Syd Audit (GC 10)

La responsabilité des ONG suédoises est de s’assurer que l’utilisation des fonds est annuellement vérifiée par un auditeur externe indépendant et qualifié. L’audit des fonds à hauteur de 50 millions de SEK exige un auditeur agréé. Les fonds inférieurs à ce montant exigent un auditeur autorisé. L’audit doit être mené selon les normes d’audit internationalement acceptées.

Dans le cas où des ONG suédoises transfèrent des fonds à des organisations bénéficiaires locales, l’organisation locale doit être responsable de l’audit annuel des fonds. Une chaîne continue de rapports d’audit doit toujours exister et doit comprendre l’organisation finale bénéficiaire du fonds. Les directives des audits en cours, quand elles sont applicables, doivent être présentées à l’organisation le plus rapidement possible selon la chaîne mise en relief ci-dessous :



Chaque organisation doit utiliser le format des termes de références pour l’audit, qui figure dans l’annexe 1 relatif aux conditions générales de Forum Syd.

Les auditeurs doivent exprimer, dans leurs rapports, une opinion conformément à l’ISA 805, indiquant si le rapport financier soumis correspond à la comptabilité de l’organisation et aux directives de Forum Syd pour le rapport financier.

Le rapport de l'audit doit contenir les résultats de l'audit effectué par l'auditeur durant le processus de l'audit. Le rapport de l'auditeur doit contenir aussi des informations indiquant si l'organisation avait pris des mesures raisonnables eu regard aux recommandations citées plus haut.

Le rapport de l'audit doit être soumis en même temps que le rapport financier du projet. Une réponse de la direction au rapport de l'audit, comprenant le point de vue de l'organisation et les actions planifiées, doit être jointe au rapport financier.

8 Annexes
Annexe 1 – Échantillon de format du livre de caisse

ONG XYZ Livre de caisse au xxxxxx Montant en xxxx															
BANQUE						PETITE CAISSE			RECETTE S		DÉPENSES				
Date	Chèque N°	Bon N°	Description	Débit (E)	Crédit (S)	Solde	Débit (E)	Crédit (S)	SOL DE	Recette	Voyage	Postage	Voyage	équipement	Avances (*)
Total						-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Une analyse des avances doit être préparée et présentée dans le programme des avances (annexe 2)

Préparé par..... Signature..... Date.....
 Approuvé par..... Signature..... Date.....

Annexe 4 - Échantillon du format du relevé de recettes et de paiements

ONG XYZ	
Compte de recettes et de paiements pour l'année écoulée XXXX	
	Total (US\$)
RECETTES	
Dons	
Activités génératrices de revenus	
Intérêts bancaires	
PAIEMENTS	
Imprimerie et fournitures de bureau	
Salaires	
Location de bureau	
Dépenses de véhicule	
Dépenses administratives et logistiques	
Dépenses de téléphone	
Coûts de marketing	
Matériels et logiciels informatiques	
Motos	
SURPLUS/(DÉFICIT)	

Préparé par..... Signature..... Date.....

Approuvé par..... Signature..... Date.....

Annexe 5 – Échantillon du format de l'état de réconciliation bancaire

ONG XYZ	
ÉTAT DE RECONCILIATION BANCAIRE AU XXXX	
	Total
Solde du livre de caisse	XX
Plus :	
Chèques non présentés	XX
Dépôts en banque non dans le livre de caisse	XX
Intérêt figurant dans le relevé bancaire non pas dans le livre de caisse	XX
Moins	
Dépôts dans le livre de caisse non pas dans le relevé bancaire	XX
Frais bancaires ne figurant pas dans le livre de caisse	XX
Solde selon le relevé bancaire	XX

Préparé par..... Signature..... Date.....

Approuvé par..... Signature..... Date.....

Annexe 8 – Pièces justificatives de la liste de contrôle

Cette liste de contrôle n'est pas une liste exhaustive sur tous les aspects de la gestion financière, elle met l'accent uniquement sur les domaines clé sélectionnés. Les informations standards mises en relief ici peuvent ne pas toujours être totalement pertinentes selon la situation. Il est important de noter qu'il s'agit d'une ligne directrice générale qui doit être utilisée pour compléter toute procédure de gestion financière existante.

Notes

- *Les frais doivent être imputés uniquement aux projets s'ils sont soutenus de manière adéquate et suffisante, conformément aux réglementations des donateurs, aux procédures organisationnelles et au budget approuvé. De tels frais doivent être raisonnables, admissibles, précis et légitimes.*
- *Chaque dépense doit être appuyée par une demande approuvée pour contracter la dite dépense ; la réquisition/demande doit indiquer clairement l'objectif ou le but d'une telle dépense.*
- *Des documents et des calculs doivent figurer pour montrer comment de telles dépenses ont été contractées. Établir un tableau des affectations qui fera partie des documents de support.*
- *Chaque dépense doit être appuyée par une demande approuvée par la personne désignée à cet effet:*

Les documents suivant sont des supports pour la liste des coûts classés:

Salaires et bénéfices

- Bon de paiement dûment autorisé et approuvé (doit contenir une description détaillée, claire et concise)
- Fiche de paie signée et approuvée
- Fiche de paie signée par les employés respectifs
- Transferts bancaires signés et approuvés pour les montants nets au cas où les salaires sont virés sur les comptes bancaires des employés
- Tous les paiements pour les déductions statutaires

- En outre, le projet/programme doit maintenir un dossier du personnel contenant des détails personnels tels que les salaires (y compris toute augmentation de salaire), lettres de recrutement, de désignation, ainsi que tous les bénéfices accordés aux employés respectifs
- Aucun salaire ne doit être payé en espèces

Frais professionnels

- Les frais professionnels doivent être appuyés par un contrat dûment signé
- Copie du chèque de paiement
- Contrat approuvé indiquant clairement les termes et conditions de paiement
- Termes de référence et preuves pour la procédure/critères de sélection
- Bon de paiement approuvé (doit contenir une description détaillée, claire et concise)
- Facture originale (lettre officielle avec entête, montrant le montant payable, le coût unitaire, l'adresse physique et postale, le numéro de téléphone, coût total, taxes, etc.)

Dépenses de bureau

- Bon de paiement approuvé (doit contenir une description détaillée, claire et concise)
- Reçus valides
- Demande approuvée pour effectuer toute dépense (la raison doit être clairement indiquée)
- Calculs pour montrer les montants alloués à chaque projet en cas de ressources communes
- Reçus et factures originaux
- Copie du chèque de paiement

Frais de bureau

- Dans le cas où le projet/programme paie un loyer, un tel paiement doit apparaître dans l'agrément du projet et/ou dans le budget approuvé
- Bon de paiement approuvé (doit contenir une description détaillée, claire et concise)
- Facture originale
- Demande approuvée pour contracter des dépenses
- Calculs montrant le montant alloué à chaque projet en cas de ressources communes (joindre tableau des affectations approuvées)
- Copie du chèque de paiement

Réparations et entretien du bureau

- Bon de paiement approuvé (doit contenir une description détaillée, claire et concise)
- État des travaux/devis pour le travail à effectuer
- Copie du chèque de paiement
- Facture originale
- Demande approuvée pour effectuer toute dépense (la raison doit être clairement indiquée)
- Calculs montrant le montant alloué à chaque projet au cas où la dépense est commune (joindre tableau des affectations approuvées)

Assurances pour les biens du bureau

- Une copie du formulaire de la proposition de l'assurance fait partie du soutien
- Devis de la compagnie d'assurance
- Expertise de l'attestation lorsque cela est applicable
- Bon de paiement approuvé (tout paiement doit être effectué par chèque)
- Copie du chèque de paiement
- Facture originale
- Demande approuvée pour contracter les dépenses.
- Calculs montrant le montant alloué à chaque projet dans le cas de dépenses communes (joindre tableau des affectations approuvées)

Déplacement

- Toutes les avances accordées pour les déplacements doivent être demandées par écrit. L'objectif du déplacement doit clairement figurer dans le formulaire de demande
- Toutes les demandes d'avances pour les déplacements doivent être dûment approuvées
- Toutes les avances doivent être comptabilisées durant une période spécifique (disons 24 heures) après le retour, et ces comptes doivent être effectués sur la base de factures de dépenses de déplacement
- Toutes les allocations et primes doivent être payées conformément aux taux approuvés
- Toute demande d'avance pour déplacement doit être approuvée
- Les factures de dépenses de déplacement doivent être approuvées
- Reçus pour toutes les dépenses effectuées

- Une liste/calendrier des avances de déplacement impayées doivent être inclus aux retours financiers mensuels

Dépenses des véhicules

- Tout mouvement de véhicule du projet/programme doit être noté sur le journal de bord
- Tout mouvement doit être approuvé par une personne autorisée
- L'achat de carburant pour le véhicule doit être effectué sur la base d'une demande approuvée et figurant dans le journal de bord du véhicule et la consommation de carburant par kilomètre doit figurer dans le journal de bord.
- Tous les reçus de carburant doivent figurer sur le journal de bord du véhicule comme partie de document de support.
- L'achat de carburant pour tout véhicule personnel avec les fonds du programme est strictement interdit.
- Une personne officiellement autorisée doit approuver l'utilisation de véhicules personnels pour le programme de travail. Un membre du personnel ne doit pas approuver l'utilisation de son propre véhicule pour le programme de travail.
- Tout remboursement pour utilisation de véhicule personnel doit être dûment approuvé par une personne officiellement autorisée et un tel remboursement doit être effectué sur la base des taux approuvés.
- Bon de paiement approuvé (doit contenir une description détaillée, claire et concise, tout paiement doit être effectué le plus possible par chèque)
- Copie du chèque de paiement (pour les cas de paiement de carburant par chèque)
- Factures montrant le montant payable, ou
- Reçus de carburant valides en cas de paiement en espèces
- Demande et/ou LPO approuvés pour contracter des dépenses même en espèces du carburant (doit être approuvée par quelqu'un d'autre que le chauffeur ou la personne procurant le carburant.
- Copie du journal de bord du carburant dûment renseignée et approuvée.
- Calculs montrant le montant alloué à chaque projet en cas de dépenses communes. Fourniture de matériel
- La procuration pour l'ensemble des matériels et fournitures de bureau doit être initiée

à travers une demande de l'utilisateur et doit être dûment approuvée par la personne responsable

- Les achats en dessus ou en dessous du montant décrit doivent être sujets à l'offre la plus compétitive
- Bon de paiement approuvé (doit contenir une description détaillée, claire et concise)
- Demande approuvée pour effectuer toute dépense (la raison doit être clairement indiquée)
- Reçus et factures originaux
- Copie du chèque de paiement
- Preuve détaillée et suffisante de l'offre compétitive et des critères de sélection lorsqu'ils sont applicables
- Contrat des fournisseurs lorsque cela est applicable
- Note des articles reçus/Note de délivrance telle qu'applicable

Formation

- Frais des salles de conférences, honoraires et coûts des facilitateurs, matériels de formation, etc. doivent être budgétisés et imputés à ce code de compte
- Bon de paiement approuvé (doit contenir une description détaillée, claire et concise)
- Demande approuvée pour effectuer toute dépense (la raison doit être clairement indiquée)
- Reçus et factures originaux
- Liste des participants signée et approuvée
- Copie du chèque de paiement

Annexe 9 – Guide de gestion financière

Notes sur l'utilisation du guide de gestion financière

Ce guide vous aide à évaluer les systèmes financiers de votre organisation et à identifier ses points forts et ses faiblesses. Une norme minimale est donnée pour chaque question. L'examen est une façon d'identifier les améliorations qui peuvent être faites pour renforcer votre capacité financière et de gestion, et non pas une manière de juger de l'organisation.

- Si vous comptabilisez plusieurs 1 et 2, vous avez probablement besoin de procéder une action urgente ainsi que de faire appel à une assistance externe.
- Si vos réponses sont majoritairement des 4 et 5, vous disposez de bons systèmes financiers, même si certaines questions nécessitent toutefois une attention particulière.

La personne la mieux à même de réaliser l'examen est quelqu'un qui connaît bien l'organisation. Elle peut faire des commentaires sur la plupart des questions, ou sait du moins où trouver l'information. Certaines questions devront être prise en charge par un membre de la direction qui connaît le fonctionnement du comité de gestion. Il est important que les réponses soient aussi honnêtes que possible, décrivant la situation réelle et non vos attentes sur ce qui devrait arriver. Cela est facilité si quelqu'un au sein de l'organisation procède à l'examen, plutôt qu'une personne extérieure. Toutes les questions ne sont pas appropriées à toutes les organisations. Vous pouvez ajouter vos propres questions à la fin. Les petites organisations volontaires communautaires, par exemple, ne nécessitent pas éventuellement de procéder à l'examen de l'ensemble de leurs systèmes. Au fur et à mesure que vous procédez, rédigez des commentaires dans la colonne intitulée « Action nécessaire ». Lorsque vous avez terminé l'examen, notez les points d'action sous forme de liste avec une date limite à laquelle vous souhaitez les réaliser et envoyer une copie à toutes les parties concernées.

Pour chaque question, encerclez le chiffre qui correspond le mieux à la situation actuelle :
1 = Jamais, ou je ne sais pas 2 = Rarement 3 = Occasionnellement 4 = Parfois 5 = Toujours
 Comparez votre réponse avec la «norme minimale » et notez l'« Action nécessaire».

	Question								Norme minimale	Action nécessaire
A.	PLANIFICATION ET PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES									
1	Est ce qu'un budget annuel a été préparé et approuvé par le comité de direction ?	1	2	3	4	5			Le budget est préparé suite à des discussions avec le personnel/autres actionnaire. Le comité de direction l'approuve et vérifie que les recettes couvrent les dépenses.	
2	Est ce que le budget est basé sur les objectifs actuels ?	1	2	3	4	5			Le budget est basé sur les objectifs actuels	
3	Est ce que l'ensemble du personnel/des volontaires concernés discutent les détails du budget ?	1	2	3	4	5			Le personnel/les volontaires concernés sont consultés, et /ou contribuent aux discussions sur le budget. Des organisations plus petites peuvent inclure l'ensemble de leur personnel/volontaires.	
4	Est-ce que les budgets sont finalisés avant le début de l'exercice financier/période du projet ?	1	2	3	4	5			Le processus est initié en avance afin qu'il soit prêt avant le commencement de l'année/période du projet.	
5	Est ce que des notes ont été jointes au budget justifiant des articles et montrant les calculs ?	1	2	3	4	5			La personne chargée du projet ajoute des notes	
6	Est-ce que le budget évite de contracter plus de dépenses que de recettes, à moins que cela n'ai	1	2	3	4	5			Si le budget montre un déficit probable, les dépenses prévues sont réduites jusqu'à ce que davantage de recettes soient collectées.	

	Question								Norme minimale	Action nécessaire
	été programmé ?									
7	Est ce que les prévisions du flux de trésorerie ont été préparées, en particulier les fonds ne sont pas suffisants ?	1	2	3	4	5			Une prévision est régulièrement préparée et à chaque fois que les fonds sont épuisés. La meilleure pratique est de préparer une prévision qui est mise à jour mensuellement.	
8	Est-ce que le comité de direction et le leader examinent régulièrement le résumé du budget et l'état actuel ?	1	2	3	4	5			Le comité de direction examine régulièrement le budget et l'état actuel. Les membres posent des questions sur les écarts importants entre le budget et les chiffres actuels.	
9	Est-ce que les directeurs confrontent régulièrement leur dépenses/revenus au budget ?	1	2	3	4	5			Les directeurs examinent le budget et l'état mensuel/trimestriel actuel afin de s'assurer que les dépenses se font dans les limites du budget.	
10	Est ce que des explications pour des écarts majeurs entre le budget et l'état actuel sont notées en ce qui concerne le budget et l'état actuel ?	1	2	3	4	5			La personne gérant le budget rédige des notes sur le budget et l'état actuel pour expliquer les grandes différences.	
11	Est-ce que le budget et les rapports actuels sont fournis immédiatement après la fin de la période ?	1	2	3	4	5			Le budget et les états actuels sont fournis un mois après la fin de la période. Le comité de direction/les directeurs/gestionnaires peuvent agir rapidement.	
12	Est-ce que des réunions sont tenues entre les financiers et les directeurs pour discuter des	1	2	3	4	5			Des réunions, individuelles ou en groupe, sont tenues immédiatement après que les informations sont fournies.	

Question	Norme minimale	Action nécessaire
contenus du budget et le rapport actuel ?		
B		
MAINTIEN DU LIVRE DE COMPTES	Est-ce que le livre des transactions (le livre de caisse/banque)	
1 est régulièrement mis à jour ?	Le livre de caisse/banque est mis à jour quotidiennement, ou à chaque fois que des sommes sont reçues ou payées. Une balance actualisée peut toujours être calculée.	
2 Est ce que chaque entrée du livre de caisse/banque est appuyée, par exemple, par une facture ou un reçu ?	Les documents sont gardés et classés. Si aucun document externe n'existe, un bon de paiement est rédigé, montrant les détails, lequel est approuvé par la personne ayant les plus hautes responsabilités.	
3 Est-ce que les documents financiers sont classés de manière ordonnée ?	Des dossiers séparés sont gardés pour les sommes reçues et celles payées. Les documents sont également notés dans le livre de caisse/banque.	
4 Est ce que les fonds reçus sont déposés à la banque le plus vite possible ?	Les fonds sont déposés à la banque le plus souvent possible, cela dépend de la proximité de la banque.	
5 Est ce qu'un registre est maintenu pour noter les fonds alloués au personnel en tant qu'avance en espèces ou en tant que prêt ?	Il existe un registre des avances/prêts en espèces dans lequel sont notés tous les avances/prêts et notes lorsqu'ils sont effectués, comptabilisés et remboursés. Il révèle de manière claire les montants non payés, devant être suivis. Les remboursements sont déduits des salaires.	

Question	Norme minimale	Action nécessaire
6 Est-ce que les livres de comptes montrent les fonds des donateurs accordés pour une raison particulière ?	Les registres des comptes montrent clairement si les fonds sont limités. Si le fonds est complexe et/ou, quand il y a plusieurs donateurs, un système supplémentaire assure que les fonds limités sont contrôlés de manière précise.	
7 Est-ce qu'il existe un registre qui permet d'assurer que toutes les sommes dues ont été reçues dans leur totalité et en temps opportun ?	Des registres de comptes supplémentaires montrent les sommes dues et quand elles sont payées, même si elles figurent dans un simple carnet.	
8 Est-ce qu'une liste des codes du budget est utilisée pour préparer le budget et accuser correctement les dépenses ?	La liste des codes peut être obtenue à partir d'un ensemble de comptes informatisé ou par un donateur. Il y a éventuellement lieu de le spécifier.	
9 Est-ce que la caisse est gardée en toute sécurité ?	Il y a un coffre-fort ou un placard fermé à clé. N'y est gardée que la somme en espèces nécessaire.	
10 Est ce que le solde de la caisse est contrôlé ?	Un personnel intervient lorsque le solde de la caisse devient trop bas.	
11 Est-ce qu'un reçu pré-numéroté a été délivré pour les espèces reçues ?	Les reçus sont pré numérotés et sont intitulés au nom de l'organisation. L'original est remis à la personne payant en espèces une copie étant gardée.	
12 Est-ce que quelqu'un d'autre que le trésorier autorise les paiements ?	Seul le trésorier paie en utilisant les documents autorisés.	

Question	1	2	3	4	5	Norme minimale	Action nécessaire
13 Est-ce qu'une personne de la direction compte régulièrement la caisse?	1	2	3	4	5	Une personne de la direction compare le solde des espèces avec le livre de caisse/banque, au moins une fois par semaine (ce jour changeant chaque semaine).	
14 Est-ce que les comptes bancaires sont enregistrés au nom de l'organisation ?	1	2	3	4	5	Tous les comptes bancaires sont au nom de l'organisation/projet.	
15 Est-ce qu'il y a un livre de caisse/banque existe séparé pour chaque compte bancaire ?	1	2	3	4	5	Il y a un livre de caisse/banque pour chaque compte bancaire.	
16 Est-ce qu'il y a au moins deux signataires pour chaque compte bancaire ?	1	2	3	4	5	Deux personnes, au moins, doivent signer le chèque. Si ces personnes sont parfois indisponibles, plus de personnes seront nécessaires.	
17 Est-ce que les instructions concernant les chèques et des paiements sont signées par deux personnes ?	1	2	3	4	5	Deux personnes signent chaque instruction concernant les chèques/paiements. Ceci permet de prévenir les erreurs et le vol.	
18 Est-ce que les chèques sont signés après l'entrée des détails ?	1	2	3	4	5	Les chèques «blancs» ne doivent jamais être signés.	
19 Est-ce qu'une réconciliation bancaire est préparée chaque fois qu'un état est reçu ou le registre mis à jour ?	1	2	3	4	5	Une réconciliation bancaire est régulièrement effectuée, pour comparer l'état bancaire au livre de caisse/banque.	
20 Est-ce que le directeur/gestionnaire approuve la réconciliation bancaire ?	1	2	3	4	5	Le leader ou le directeur approuve la réconciliation bancaire.	
21 Est-ce que des chèques sont utilisés le plus souvent possible ?	1	2	3	4	5	Les chèques sont utilisés en priorité des paiements en espèces à chaque fois que cela	

Question	1	2	3	4	5	Norme minimale	Action nécessaire
22 Est-ce que les carnets de chèques sont gardés en sécurité ?	1	2	3	4	5	possible. Les carnets de chèques sont gardés dans un coffre-fort ou dans un placard fermés à clé.	
23 Est-ce que la mention « annulée » figure sur les chèques annulés et sont-ils gardés pour l'audit ?	1	2	3	4	5	Les chèques sont annulés lorsque cela est nécessaire. Ils sont gardés et classés.	
24 Est-ce qu'il y a une liste exhaustive du personnel rémunéré ?	1	2	3	4	5	Une liste du personnel est mise à jour.	
25 Est-ce que le paiement du personnel est arrêté immédiatement après son départ ?	1	2	3	4	5	Il existe une procédure pour s'assurer qu'aucune personne ne puisse être payée après son départ. La personne qui vérifie cela est différente de celle responsable de les payer.	
27 Est-ce que le personnel signe pour les salaires reçus en espèces?	1	2	3	4	5	Le personnel signe toujours un reçu quand il reçoit un salaire en espèces.	
27 Est-ce que les déductions légales sont calculées et payées rapidement aux autorités concernées?	1	2	3	4	5	Les déductions requises par la loi sont effectuées et payées quand les salaires sont payés.	
28 Est-ce que des documents comptables supplémentaires sont gardés en cas de besoin, tels le registre de comptes, le journal, les registres de ventes et d'achats ?	1	2	3	4	5	Les organisations plus grandes nécessitent des registres supplémentaires appropriés à leur taille/activités.	
C						RAPPORT FINANCIER	

	Question						Norme minimale	Action nécessaire
1	Est-ce que les états comptables annuels sont préparés et est-ce qu'ils indiquent les fonds limités et illimités ?	1	2	3	4	5	Des synthèses annuelles des revenus et dépenses sont élaborées. Des organisations plus grandes possèdent également des états plus détaillés. Tous montrent quel fonds sont limités à un usage particulier.	
2	Est-ce que le comité de direction examine et approuve les états comptables annuels ?	1	2	3	4	5	Le comité de direction examine et approuve les états annuels.	
3	Est-ce que le système de comptabilité peut fournir des rapports au donateur selon le format requis ?	1	2	3	4	5	Des systèmes de comptabilité fournissent des rapports au donateur selon le format requis.	
4	Est-ce que les rapports des donateurs sont toujours préparés en temps voulu ?	1	2	3	4	5	Les rapports des donateurs sont préparés et envoyés en temps voulu.	
5	Est-ce que les donateurs reçoivent une copie des états des comptes annuels ?	1	2	3	4	5	Il y a une liste des donateurs. Les états de comptes annuels sont envoyés aux donateurs et autres parties prenantes.	
6	Est-ce que les informations et les rapports financiers sont utilisés pour la planification de projets futurs ?	1	2	3	4	5	Les rapports financiers sont utilisés pour la planification de projets/programmes futurs	
D	CONTRÔLES FINANCIERS							
1	Est-ce que les tâches financières sont séparées ?	1	2	3	4	5	Aucune personne ne peut effectuer à elle seule l'intégralité d'une transaction financière. Ceci permet de prévenir les erreurs et le vol.	

	Question						Norme minimale	Action nécessaire
2	Est-ce que les dépenses sont autorisées par un membre de la direction (ou le directeur) ?	1	2	3	4	5	Toute dépense est approuvée avant d'être réglée. Quelqu'un demande « où se trouve-t-elle dans le budget ? ».	
3	Est-ce qu'il y a un plafond pour les dépenses permises par le personnel ?	1	2	3	4	5	Il y a des limites et le personnel, en particulier le personnel chargé des finances, en est informé.	
4	Est-ce que des personnes différentes autorisent les paiements et signent les chèques pour ces paiements ?	1	2	3	4	5	Une seule et même personne ne peut pas autoriser un paiement et signer un chèque pour la même transaction.	
5	Y a-t-il une liste des signataires autorisés, y compris leur niveau d'autorisation ?	1	2	3	4	5	Une liste de signataires est disponible.	
6	Est-ce que les paiements sont effectués sur la base d'une facture originale ?	1	2	3	4	5	Il existe un système pour éviter les doubles paiements.	
7	Est-ce que la facture a été vérifiée par rapport au bon d'achat d'origine afin d'éviter un double paiement ?	1	2	3	4	5	Les bons d'achat sont joints aux factures, ou un système similaire est mis en place.	
8	Est-ce que plusieurs devis sont demandés lorsqu'il s'agit de l'achat de grandes quantités de produits ou de services ?	1	2	3	4	5	Trois devis sont requis pour les biens ou services (si possible, uniquement pour articles dépassant un certain montant).	
9	Est-ce que quelqu'un vérifie que les produits et services sont reçus et sont de bonne qualité avant que les paiements ne soit effectués ?	1	2	3	4	5	La facture est signée pour montrer que les biens/services ont été reçus et sont de qualité acceptable.	

Question	1	2	3	4	5	Norme minimale	Action nécessaire
10	Est-ce qu'un registre des biens (biens immobiliers) est actualisé et régulièrement revu ?					Un registre des biens immobiliers est tenu de manière détaillée sur les biens. Ceci inclut la date de l'achat, la valeur et où ils ont été achetés et gardés. Ceci est annuellement comparé aux articles actuels.	
11	Est-ce que l'assurance couvre suffisamment la valeur actuelle des biens et autres risques ?	1	2	3	4	5	Les biens sont suffisamment assurés. D'autres risques (par exemple les charges publiques, l'incendie et le vol et les espèces en transit) doivent également être couverts, si cela est possible dans le pays où vous travaillez.
12	Est-ce que les articles peuvent être facilement remplacés quand ils sont usés ?	1	2	3	4	5	Il y a/aura des fonds pour remplacer les articles essentiels.
13	Est-ce que tous les biens sont gardés en sécurité ?	1	2	3	4	5	Les articles de valeurs sont enfermés ou gardés dans une salle fermée à clé.
14	Est-ce que les registres financiers sont numérotés, intitulés et gardés en sécurité ?	1	2	3	4	5	Tout registre financier est gardé dans un coffre-fort ou enfermé à clé dans un placard.
15	Est-ce que les entrées des locaux et des entrepôts sont sécurisées ?	1	2	3	4	5	Les locaux doivent être fermés et gardés (si nécessaire).
16	Est-ce que chaque véhicule possède un journal de bord pour noter le kilométrage du véhicule ?	1	2	3	4	5	Les chauffeurs doivent remplir le journal de bord du véhicule chaque fois qu'un déplacement est effectué.
17	Est-ce que le personnel paie pour l'utilisation personnelle du téléphone et des photocopieuses ?	1	2	3	4	5	Le personnel connaît la politique de l'organisation et le processus de paiement utilisé.
18	Y a-t-il un registre du stock et documents y afférents ?	1	2	3	4	5	Il existe un système élémentaire pour le contrôle du stock, notamment pour les

Question	1	2	3	4	5	Norme minimale	Action nécessaire
19	Est-ce que le stock est compté régulièrement et concorde avec le registre du stock ?	1	2	3	4	5	médicaments. Les comptes du stock sont menés par une personne indépendante au moins tous les trois mois.
E	ÉVALUATION DE L'AUDIT EXTERNE						
1	Est-ce que le comité de gestion sélectionne les auditeurs annuellement ?	1	2	3	4	5	La désignation des auditeurs figure annuellement sur l'agenda du comité de gestion.
2	Est-ce qu'un audit financier/examen a lieu annuellement ?	1	2	3	4	5	Un audit financier annuel est mené par une personne indépendante/une compagnie d'audit.
3	Est-ce que la compagnie de l'audit (ou les auditeurs individuels au sein de la même compagnie) changent tous les quatre ou cinq ans ?	1	2	3	4	5	La compagnie de l'auditeur, ou le responsable au sein d'une compagnie est changé tous les quatre ou cinq ans.
4	Est-ce que l'auditeur élabore une lettre de recommandations ?	1	2	3	4	5	L'auditeur fait des recommandations (« la lettre de la direction ») qui sont adressées au comité de gestion à la fin de l'audit.
5	Est-ce que le comité de direction prend en considération les recommandations de l'auditeur et agit en conséquence ?	1	2	3	4	5	Les recommandations sont mises en œuvre et suivies.
6	Est-ce que l'auditeur fournit un audit de gestion (de systèmes) ?	1	2	3	4	5	L'auditeur examine les systèmes financiers, de gestion et l'utilisation des informations de gestion.

Notes

Notes

Notes