

GESTION FINANCIERE PRATIQUE POUR LES ONG

Manuel de Cours

Réalisé par Terry Lewis pour

© Mango (Management Accounting for Non-governmental Organisations / Comptabilité de Gestion pour les Organisations non gouvernementales)

97a St. Aldates, OXFORD, OX1 1BT, Angleterre

• Tél. +44 (0)1865 423818 • Fax +44 (0)1865 423560

• E-mail : training@mango.org.uk

• Site Internet : www.mango.org.uk

Organisme de charité enregistré N° 1081406
Société inscrite au registre du commerce N° 3986178

Traduit en français par Odile Lima

Le présent ouvrage peut être utilisé et copié gratuitement par les ONG qui travaillent dans les domaines du développement et de l'aide humanitaire à des fins de renforcement de leurs capacités, sous réserve de la mention du nom de l'auteur et de Mango.

Reproduction interdite à des fins commerciales.

Révision et mise à jour: juin 2003

Mango est une ONG dont le siège se trouve au Royaume-Uni. Elle offre, dans le monde entier, des cours de formation et un appui technique en matière de gestion financière aux ONG internationales et aux ONG du Sud.

Sommaire

▪ Glossaire	i		
<u>1. GESTION FINANCIERE POUR LES ONG1</u>			
▪ Introduction	1	▪ Le Livre de petite Caisse	41
▪ Pourquoi la Gestion financière est-elle importante pour les ONG?	1	▪ Les Systèmes comptables complets	42
▪ Qu'est-ce que la Gestion financière?	2	▪ Qu'est-ce qu'une Balance de Vérification?	45
▪ Qu'est-ce que le Contrôle financier?	3	▪ Les Etats financiers	45
▪ Qui est responsable de la Gestion financière?	4	▪ Le Compte de Résultat (Compte de Charges et Produits)	46
▪ Les Principes de la Gestion financière	8	▪ Le Bilan	46
▪ Les Composantes de la Gestion financière	9	▪ Qu'entend-on par Amortissement ?	48
▪ Les Instruments de la Gestion financière	10	▪ Quelques mots sur la Comptabilisation des Coûts partagés	49
<u>2. S'ORGANISER</u>	<u>13</u>	<u>5. LES RAPPORTS FINANCIERS</u>	<u>51</u>
▪ Introduction	13	▪ Introduction	51
▪ La Conception des Systèmes	13	▪ Qui a besoin de Rapports financiers?	51
▪ Comptabilité générale et Comptabilité de Gestion	14	▪ Les Comptes annuels	52
▪ Le bon Système?	15	▪ L'Interprétation des Comptes	53
▪ Le Plan comptable	15	▪ Les Rapports de Gestion	56
▪ Les Centres de Coût	17	▪ La Présentation des Rapports	58
▪ Les Structures de Coût	18	▪ L'Utilisation des Rapports	59
▪ La Classification des Coûts	19	▪ Rendre Compte aux Agences donatrices	62
▪ Qu'est-ce qu'un Manuel de Finances?	20	<u>6. LA PROTECTION DE VOS BIENS</u>	<u>65</u>
▪ Les Formulaires types	21	▪ Introduction	65
▪ La planification du travail	21	▪ La Gestion des Risques internes	65
<u>3. PLANIFICATION ET BUDGETS</u>	<u>23</u>	▪ La Délégation des Pouvoirs	66
▪ Introduction	23	▪ La Séparation des Responsabilités	67
▪ Le Processus de Planification financière	23	▪ Le Rapprochement	68
▪ Qu'est-ce qu'un Budget?	25	▪ Le Contrôle des Espèces	70
▪ Qui a besoin de Budgets ?	26	▪ Les contrôles physiques	71
▪ Les Types de Budget	26	▪ Faire face à la Fraude et aux autres Irrégularités	75
▪ Les Structures budgétaires	28	<u>7. LA GESTION DE L'AUDIT</u>	<u>79</u>
▪ Les Méthodes d'Elaboration du Budget	29	▪ Introduction	79
▪ Le Processus de Budgétisation	30	▪ Qu'est-ce qu'un Audit?	79
▪ Les Règles de l'Art de la Budgétisation	32	▪ L'Audit interne	79
▪ L'Enjeu des Coûts communs	33	▪ L'Audit externe	80
<u>4. COMPRENDRE LES COMPTES</u>	<u>35</u>	▪ De quoi le Commissaire aux Comptes a-t-il besoin?	82
▪ Introduction	35	<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	<u>85</u>
▪ Pourquoi tenir des Comptes?	35	<u>ANNEXES</u>	
▪ Les Méthodes comptables	36		
▪ Quels Documents comptables établir?	38		
▪ Les Pièces justificatives	39		
▪ Le Journal de Banque: Notions essentielles	40		

Glossaire

Actif circulant	Caisse et autres éléments d'actif réalisables à court terme, en voie de conversion en liquidités, tels que les comptes clients. Les éléments de l'actif circulant peuvent, en théorie, être transformés en liquide dans un délai d'un an.
Actif circulant net	Fonds disponibles pour l'exploitation quotidienne de l'organisation. Généralement défini par la formule: actif circulant moins passif exigible à court terme. Egalement connu sous le nom de fonds de roulement.
Actif immobilisé	Biens (tels que le matériel, les véhicules et les bâtiments) que possède l'organisation et dont la valeur vénale reste significative pendant plus d'un an. Connu également sous le nom d'actif corporel.
Amortissement	Proportion du coût d'achat d'une immobilisation qui est affectée aux charges du compte de résultat de l'organisation.
Apurement	Mécanisme de vérification de l'intégrité des différentes parties du système comptable. Il s'agit, en particulier, de faire concorder le journal de banque et le relevé bancaire.
Audit	Le contrôle annuel des comptes effectué par une personne indépendante, le commissaire aux comptes.
Autorisation	Processus d'approbation des transactions. Il s'agit habituellement des décisions d'achat ou d'engagement de dépenses. L'autorisation donnée par un responsable de budget est une façon de confirmer que les dépenses correspondent au budget et sont appropriées.
Balance de vérification	Liste des soldes débiteurs et des soldes créditeurs des comptes de gestion individuels, à partir desquels un état des produits et des charges sera préparé.
Bilan	Synthèse de la situation financière d'une organisation à une date donnée, présentant l'actif que possède l'organisation et le passif, ou la dette, qu'elle doit à des tiers.
Budget	Somme d'argent qu'une organisation entend réunir et dépenser à des fins déterminées, sur une période de temps donnée.
Budgétisation base zéro	Méthode d'élaboration des budgets qui préconise le calcul des prévisions budgétaires à partir de zéro, en considérant chaque domaine de coût de nouveau.
Centres de coût	Système, utilisé dans le cadre d'un système comptable, qui permet de faire la distinction entre différentes activités ou projets afin de déterminer à quel niveau les coûts sont encourus et les recettes sont obtenues. Les centres de coût sont étroitement associés à la notion de responsable de budget.
Charges à payer	Dépenses d'un exercice comptable qui n'ont pas encore été réglées ou qui n'ont pas encore été facturées. Le contraire des charges constatées d'avance.
Charges constatées d'avance	Sommes payées d'avance (par exemple, les primes annuelles d'assurance). Le contraire des charges à payer.
Code comptable	Système de numérotation utilisé pour décrire et classifier les différents types de transactions financières, regroupées selon leur appartenance à l'actif, au passif, aux produits ou aux charges.
Comptabilité de gestion	Fourniture de données financières à la direction à des fins de planification, de prise de décision, et de suivi et de contrôle de la performance.
Comptabilité en partie double	Méthode d'enregistrement des transactions financières selon laquelle chaque opération est enregistrée une fois au débit d'un compte et une fois au crédit d'un autre compte.
Comptabilité générale	Enregistrement, catégorisation et classement des données financières historiques permettant la production d'états financiers pour les personnes extérieures à l'organisation.
Comptabilité par	Utilisée pour identifier les dépenses qui correspondent aux différents projets ou

fonds	objectifs pour lesquels les fonds ont été accordés.
Compte	Enregistrement des transactions monétaires, soit sous forme manuscrite dans un livre prévu à cet effet, soit sous forme électronique dans un fichier informatique.
Compte de gestion	Une « page » du grand livre général pour chaque type de recettes ou de dépenses, de comptes en banque, d'éléments d'actif ou de passif susceptibles de se trouver dans une organisation. Le plan comptable en donne la liste complète.
Compte de résultat (compte de charges et produits)	Synthèse des produits et des charges sur un exercice donné, compte tenu des opérations en cours d'exécution ou qui ont été effectuées lors d'un exercice comptable distinct.
Contributions conditionnelles	Ressources financières dont l'utilisation est soumise à certaines conditions, généralement avec obligation de rendre compte au donateur ou au bailleur de fonds.
Coût direct	Coût qui peut être imputé spécifiquement à une activité, à un service ou à un projet.
Coût indirect	Coût qui ne peut être imputé spécifiquement ni à une activité, ni à un service, ni à un projet mais qui est de caractère plus général. Les coûts indirects sont également connus sous le nom de frais généraux.
Créancier	Toute personne à laquelle l'organisation doit de l'argent.
Débiteur	Toute personne ou tierce partie qui doit de l'argent à l'organisation.
Dépenses d'investissement	Dépenses en équipement, immeubles et autres immobilisations qui seront utilisés pour soutenir les activités pendant plus d'un exercice comptable.
Don en nature	Subvention ou contribution accordée à un projet sous forme de biens ou de services plutôt qu'en espèces.
Ecart budgétaire	Différence entre le budget et le montant réel des ressources et des dépenses.
Ecriture de journal	Ecriture portée aux livres de compte qui couvre une transaction non monétaire, par exemple, l'enregistrement d'un don en nature ou la rectification d'une erreur d'écriture.
Élément d'actif	Tout avoir (bien matériel ou effet à recevoir) qui a une valeur pour l'organisation. Voir également actif immobilisé et actif circulant.
Etat des anomalies	Bref rapport narratif mettant en exergue les écarts significatifs et/ou les sujets de préoccupation et destiné à accompagner les comptes de gestion.
Etat des encaissements et décaissements	Sommaire du livre de caisse comprenant les soldes de début et de fin de période.
Exercice comptable	Période donnée d'enregistrement et de déclaration de l'activité financière, d'une durée habituelle d'une année.
Fin d'exercice	Point d'arrêt des comptes de l'exercice comptable annuel.
Fonds accumulés	Sommes accumulées année après année parce que l'organisation n'a pas dépensé toutes ses recettes. Il comprend également une estimation de la valeur actuelle de remplacement des immobilisations.
Fonds destinés à des fins particulières	Fonds non affectés qui ont été accumulés au fil des ans et que les administrateurs bénévoles destinent à un objectif donné.
Fonds d'administration générale	Fonds non affectés qui n'ont pas été désignés et qui peuvent être utilisés d'une manière générale pour accomplir les objectifs de l'organisation. On les appelle souvent les « réserves ».
Fonds de caisse à montant fixe	Type de fonds de caisse, fixé à un niveau convenu, qui est réapprovisionné du montant exact décaissé depuis le dernier réapprovisionnement, pour le ramener à son niveau originel.
Fonds non affectés	Fonds détenus à des fins générales par l'organisation qui les dépense dans le cadre des objectifs qu'elle s'est fixés.

Grand livre général	Il se compose d'une « page » par compte de gestion et enregistre les conséquences financières des transactions effectuées par l'organisation.
Journal de banque	Registre de toutes les transactions qui passent par un compte bancaire. Egalement connu sous les noms de livre de caisse ou de livre de compte.
Liquidité	Niveau de disponibilités et d'éléments d'actif immédiatement réalisables par rapport aux besoins en trésorerie disponible, pour régler les factures, par exemple.
Livre de petite caisse	Liste des décaissements quotidiens de menue monnaie.
Organigramme	Graphique représentant la structure d'une organisation.
Passif	Sommes dues par l'organisation à des tierces parties y compris, les subventions reçues d'avance, les prêts, les charges à payer et les factures impayées.
Passif exigible à court terme	Sources de « financement » à court terme (fournisseurs, découvert, etc.) exigibles sous douze mois.
Piste d'audit	Capacité de suivre le chemin emprunté par une opération enregistrée à travers les systèmes comptables d'une organisation.
Plan comptable	Liste de tous les codes comptables et de tous les codes des centres de coût qui sont utilisés dans le système comptable d'une organisation.
Rapprochement bancaire	Processus de vérification de la concordance, à une date donnée, entre les écritures et le solde du journal de banque, d'une part, et les écritures et le solde du relevé bancaire, d'autre part. Permet de vérifier que les écritures du journal de banque sont complètes et exactes.
Ratio de liquidité générale	Mesure de la liquidité obtenue en divisant l'actif circulant par le passif exigible à court terme. Il indique si l'organisation est à même de rembourser ses dettes dans un délai de douze mois.
Ratio de liquidité immédiate	Ratio résultant de la division de l'actif circulant (à l'exception des stocks) par le passif exigible à court terme. Il indique si l'organisation dispose des fonds nécessaires au remboursement immédiat de ses dettes.
Ratio de trésorerie	Mesure de la liquidité obtenue en divisant les créances, les disponibilités et les investissements à court terme par le passif exigible à court terme.
Registre des immobilisations	Liste des immobilisations de l'organisation qui détaille, généralement, leur valeur, leur numéro de série, leur localisation, leur date d'achat, etc.
Réserves	Sommes conservées par l'organisation, prises sur les excédents dégagés au cours des exercices précédents.
Responsable de budget	Personne qui a la charge de la gestion du budget destiné à une activité, un projet, un programme, un service ou une organisation donnés et qui a plein pouvoir sur celui-ci.
Signataires	Les personnes autorisées à signer des chèques au nom de l'organisation.
Trésorerie	Différence entre les entrées et les sorties de caisse, au cours de l'exercice.
Valeur comptable nette	Coût d'un élément d'actif après déduction de sa dépréciation accumulée à ce jour.
Ventilation des coûts	Répartition des coûts entre au moins deux centres de coût, proportionnellement à la valeur estimée des avantages qu'ils en tirent.
Virement	Affectation des crédits d'une ligne budgétaire à une autre.

Gestion financière pour les ONG

Initiation à la gestion financière et au contrôle financier dans le secteur des ONG

Introduction

Ce chapitre:

- ❑ explique pourquoi la gestion financière est importante pour les ONG;
- ❑ précise ce que la gestion financière et le contrôle financier impliquent;
- ❑ décrit les principes qui sous-tendent la gestion financière;
- ❑ détaille les rôles et les responsabilités en matière de gestion financière;
- ❑ présente les composantes et les instruments de la gestion financière.

Pourquoi la Gestion financière est-elle importante pour les ONG?

Dans de nombreuses ONG, on accorde peu d'importance à la gestion financière. Ceci se traduit souvent par une mauvaise planification financière et de piètres systèmes de contrôle.

Or les ONG opèrent dans un univers concurrentiel et en évolution rapide. Pour assurer la survie de leur organisation dans ce contexte difficile, les dirigeants et les gestionnaires doivent comprendre les instruments de gestion financière et acquérir la confiance nécessaire pour en faire plein usage.

La bonne pratique de la gestion financière:

- aidera les dirigeants et les gestionnaires à utiliser les ressources de façon efficace et performante afin **d'atteindre les objectifs** et de tenir les engagements pris auprès des partenaires;
- aidera les ONG à mieux **rendre compte** aux donateurs et aux bailleurs de fonds ainsi qu'aux autres partenaires;
- permettra de gagner l'**estime** et la confiance des agences de financement, des partenaires et des communautés bénéficiaires;

- donnera l'**avantage** à l'ONG dans la course à des ressources de plus en plus rares;
- aidera les ONG à se préparer à la viabilité financière à long terme.
- De très bonnes raisons de faire les choses comme il faut!

Qu'est-ce que la Gestion financière?

La gestion financière, ce n'est pas simplement tenir des livres de comptes. Elle constitue une partie importante de la gestion de programmes et elle ne doit pas être considérée comme une activité distincte, du ressort du personnel du service financier.

La gestion financière implique la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources financières de l'organisation afin d'assurer l'exécution de ses objectifs.

On peut comparer la gestion financière d'une ONG à l'entretien d'un véhicule. Pour qu'un véhicule marche bien, il faut utiliser un carburant et une huile de bonne qualité et en assurer l'entretien régulier. S'il est mal entretenu, le véhicule finira par tomber en panne et n'atteindra pas la destination choisie.

En pratique, la gestion financière consiste à préserver activement la santé financière de l'organisation et à ne pas laisser les choses au hasard. Ceci signifie:

■ La gestion de ressources rares

Les ONG évoluent dans un environnement compétitif où les dons se font de plus en plus rares. Par conséquent, il convient de s'assurer que les fonds et les ressources provenant des donateurs et des bailleurs de fonds sont utilisés correctement et aussi efficacement que possible afin de permettre à l'organisation de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

■ La gestion des risques

Toute organisation doit faire face à des risques, internes et externes, qui peuvent menacer son fonctionnement et son existence même (retrait de fonds, incendie des bureaux, fraude, etc.). La gestion des risques doit être méthodique afin de limiter les dégâts qu'ils peuvent provoquer. Pour ce faire, il convient d'établir des systèmes et des procédures qui permettent d'assurer le contrôle financier.

■ La gestion stratégique

La gestion financière fait partie de la gestion dans son ensemble. Par conséquent, les dirigeants et les gestionnaires ne doivent pas perdre de vue le « tableau général ». Ils doivent prendre en compte la façon dont toute l'organisation est financée, à moyen et à long terme, et ne pas se concentrer uniquement sur les projets et les programmes.

■ La gestion par objectifs

La gestion financière exige que l'on accorde toute son attention aux objectifs des projets et de l'organisation. Le processus de gestion financière, **Planifier-Faire-Réviser**, est un processus permanent.

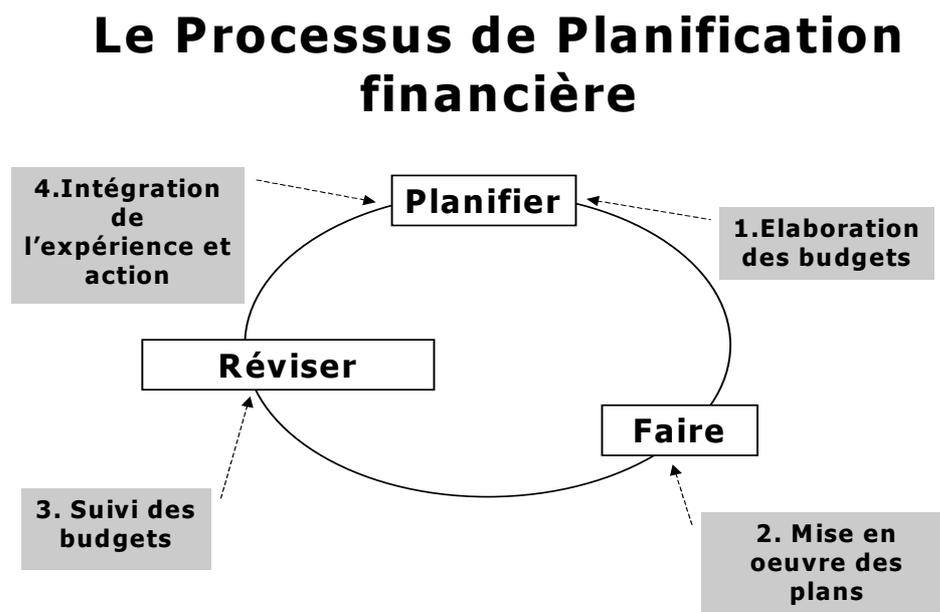
Planifier: Lorsqu'une organisation se crée, elle se fixe des objectifs et programme ses activités. L'étape suivante consiste à préparer un plan financier qui déterminera ce que coûteront les activités et d'où viendront les fonds nécessaires.

Faire: Une fois les fonds obtenus, le programme d'activités est mis en œuvre, en vue d'atteindre les objectifs fixés au stade de la planification.

Réviser: La situation réelle est comparée aux plans originels grâce aux rapports de suivi financier. Les dirigeants et les gestionnaires peuvent alors décider de si l'organisation est en voie d'atteindre ses objectifs dans les délais prévus et sans dépassement du budget. Les leçons tirées de l'étape de révision sont intégrées à la phase suivante de planification et ainsi de suite.

Le cycle *Planifier-Faire-Réviser* apparaît à la **Figure 1.1**.

Figure 1.1: Planifier-Faire-Réviser



Qu'est-ce que le Contrôle financier?

Au cœur de la gestion financière, se situe le concept de *contrôle financier*. Cette expression décrit une situation dans laquelle les ressources financières de l'organisation sont utilisées correctement et efficacement.

Dans une telle situation, les dirigeants et les gestionnaires peuvent dormir sur leurs deux oreilles, les intérêts des bénéficiaires sont bien servis et les donateurs et les bailleurs de fonds sont satisfaits des résultats.

Il y a contrôle financier lorsque des systèmes et des procédures ont été établis pour s'assurer que les ressources financières de l'organisation sont utilisées correctement.

Si le contrôle financier de l'organisation est mauvais:

- ses biens seront menacés de vol, de fraude ou d'abus;
- les fonds ne seront pas nécessairement utilisés conformément aux objectifs de l'ONG ou aux souhaits des donateurs et des bailleurs de fonds;
- la compétence des dirigeants et des gestionnaires pourrait être mise en doute.

Qui est responsable de la Gestion financière?

Il est important de connaître la structure et la personnalité juridique d'une ONG pour savoir qui est responsable de quoi en matière de gestion financière.

■ Qu'est ce qu'une ONG?

Les termes « organisation non gouvernementale » sont plus révélateurs de ce qu'elle n'est pas que de ce qu'elle est. Les ONG évoluent dans un grand nombre de domaines et ont toutes les formes et toutes les tailles. Chacune est unique mais la plupart ont des caractéristiques communes:

- Elles sont « fondées sur des valeurs humaines ». La raison première de leur existence est le désir de faire du monde dans lequel nous vivons un monde meilleur.
- Ce sont des organisations « à but non lucratif » (elles ont, néanmoins, le droit de dégager des excédents).
- Elles comptent de nombreux partenaires. Toute ONG est une alliance d'intérêts multiples et divers.
- Elles sont administrées par un comité de bénévoles, le « Conseil de Direction ».
- Ce sont des organisations privées et autonomes, indépendantes de l'Etat.

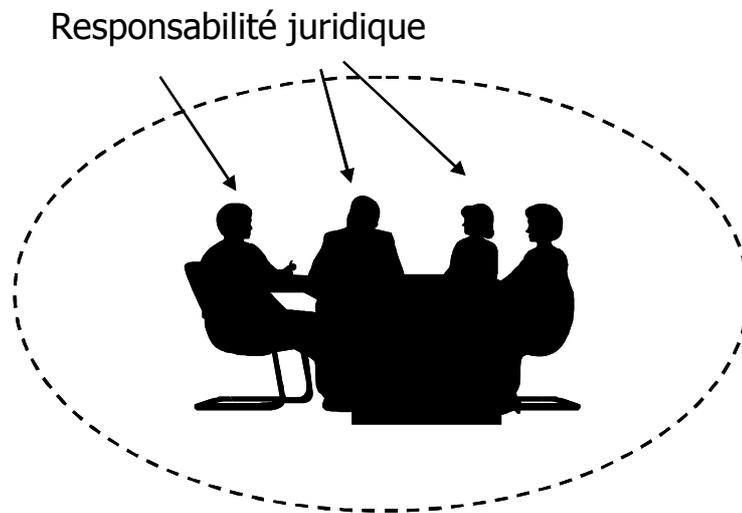
■ Personnalité juridique

Il y a plusieurs façons d'enregistrer une ONG qui détermineront la personnalité juridique de l'organisation. Toute organisation est soit une entité juridique distincte (organisme constitué en société), soit un groupe peu structuré de personnes (organisme sans personnalité morale).

La majorité des petites ONG ne sont pas constituées en société. Ceci signifie que leurs administrateurs bénévoles sont entièrement responsables « conjointement et solidairement » (c'est-à-dire en tant que groupe et individuellement) des affaires de l'organisation.

Ainsi, les membres du Conseil pourraient être cités personnellement dans le cadre d'une action en justice, comme l'indiquent les flèches qui traversent les limites de l'organisation sur la **Figure 1.2** ci-dessous.

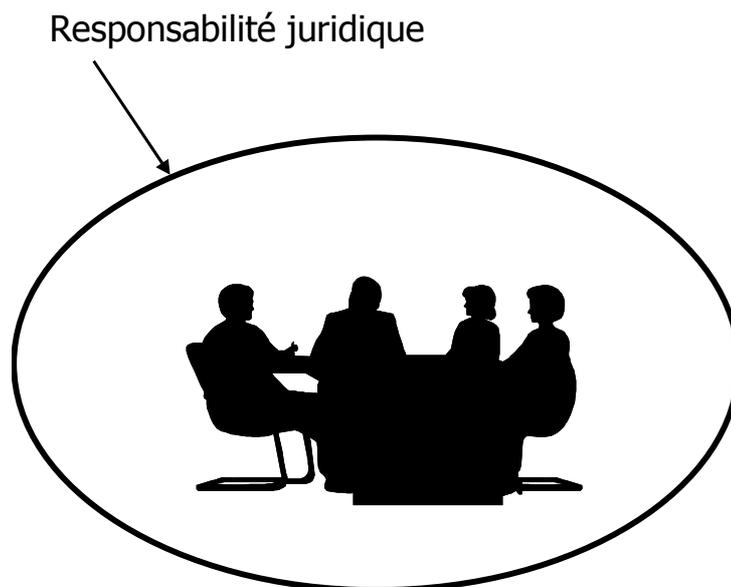
Figure 1.2 : ONG sans Personnalité morale



Lorsqu'un organisme est **constitué en société**, il jouit d'une identité juridique distincte et est reconnu en droit comme « personne morale » (ce qui est illustré par le trait gras qui protègent les personnes individuellement sur la **Figure 1.3** ci-dessous).

La loi offre une certaine protection aux personnes qui sont membres du Conseil de ce type d'organisation. Elles bénéficient du principe de la **responsabilité limitée**. Ceci signifie que leur responsabilité financière, en cas de problème, est limitée à une somme symbolique (par exemple, un dollar).

Figure 1.3 : ONG constituée en Société



Quelle que soit la personnalité juridique de l'organisation, les administrateurs bénévoles des ONG ont l'obligation statutaire de veiller à ce que leur organisation soit gérée correctement et que ses fonds soient utilisés aux fins auxquelles ils étaient destinés.

■ La constitution

La façon dont une ONG est structurée et enregistrée détermine sa personnalité juridique, sa responsabilité et sa transparence. Toute ONG devrait avoir un acte constitutif, tel qu'une constitution ou des statuts. Ce document précise, entre autres:

- le nom et le siège social de l'ONG;
- les objets de l'organisation et le groupe cible auquel elle s'adresse;
- l'organisation hiérarchique, c'est-à-dire qui compose le Conseil de Direction, quels sont ses pouvoirs et ses responsabilités;
- comment elle se procure ses fonds.

■ Le Conseil de Direction

Le Conseil de Direction est **juridiquement responsable** de la direction et du contrôle de l'organisation et a obligation d'en rendre compte. Ceci signifie qu'en cas de problème, les membres du Conseil de Direction seront responsables en droit.

Il est connu sous différentes appellations (Conseil, directoire, Conseil d'administration, Conseil exécutif, comité directeur) et remplit plusieurs fonctions:

- il est responsable des décisions en matière de politique et de stratégie;
- il assure la garde (ou la protection) des avoirs financiers et des autres biens de l'organisation;
- il nomme le Directeur général et lui apporte son appui ;
- il représente les intérêts des partenaires de l'organisation.

Le Conseil de Direction est souvent organisé en plusieurs sous-commissions: finances, personnel, projets, etc.

■ Les membres du Conseil

Les membres du Conseil sont des **bénévoles**, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas rémunérés. Ils sont connus sous des appellations diverses: administrateurs bénévoles, membres du comité, membres du Conseil. S'ils venaient à tirer un avantage financier de leur qualité de membre, il y aurait conflit d'intérêt.

Les **membres d'honneur** sont des membres élus ou nommés à des postes spécifiques au sein du Conseil, tels que président, trésorier et secrétaire. Ils supervisent l'exécution des décisions du Conseil et signent souvent les engagements juridiques.

- Le **Président** est généralement l'interlocuteur principal du Directeur général (DG) et joue habituellement un rôle important dans les relations publiques de l'ONG.
- Le rôle du **Trésorier** est de superviser les finances de l'organisation. Dans une organisation de petite taille, le trésorier peut jouer un rôle plus actif et assumer les

fonctions de comptable mais lorsqu'il y a des salariés qui se chargent de ces fonctions, le trésorier est surtout un superviseur.

Même s'ils ne supervisent pas le processus comptable et même s'ils ne préparent pas de rapports, les membres du Conseil doivent néanmoins s'assurer que tout est en ordre dans l'organisation.

Les membres du Conseil sont, en fin de compte, responsables des affaires financières de l'organisation et ne peuvent se soustraire à cette responsabilité, à moins de démissionner du Conseil de Direction.

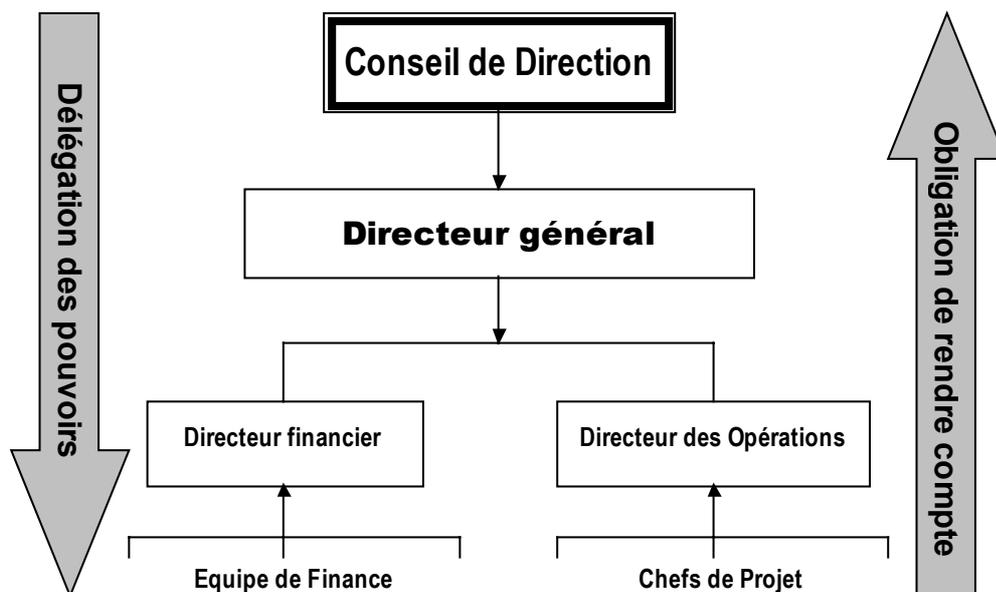
■ La responsabilité quotidienne

Etant donné que le Conseil de Direction se compose de bénévoles qui ne se réunissent que peu de fois par an, il délègue ses pouvoirs de gestion quotidienne au Directeur général qui est nommé par le Conseil pour mettre en œuvre la politique de l'organisation.

Le Directeur général décide, ensuite, de la façon dont il souhaite déléguer ses pouvoirs et partager les responsabilités entre les membres du personnel d'encadrement. Le Conseil de Direction peut déléguer ses pouvoirs aux cadres mais **il ne peut pas se décharger de toute responsabilité** puisque la responsabilité finale revient aux administrateurs bénévoles. Qui plus est, le pouvoir sans obligation de rendre compte est malsain. Le Conseil de Direction doit mettre en place des mécanismes de surveillance pour s'assurer que ses directives sont bien suivies.

La **Figure 1.4** illustre la façon dont la responsabilité des tâches de gestion financière quotidiennes est déléguée à travers l'organisation hiérarchique. Simultanément, l'obligation de rendre compte remonte à travers la structure au fur et à mesure que les personnes rendent compte de l'avancement des travaux.

Figure 1.4: Spécimen d'Organigramme illustrant la Délégation des Pouvoirs



■ Un travail d'équipe

- En pratique, toute personne qui travaille à atteindre les objectifs d'une ONG a un rôle important à jouer dans la gestion financière. Il faut profiter de toutes les occasions pour intégrer la gestion financière dans la gestion opérationnelle quotidienne de l'organisation.
- Pour ce faire, il faut que les bases soient solides. Il faut mettre en place des procédures et des systèmes robustes et se laisser guider par quelques grands principes qui sous-tendent une gestion financière saine.

Les Principes de la Gestion financière

Il est utile d'identifier un ensemble de principes de bonne pratique qui serviront de normes pour l'élaboration de systèmes de gestion financière appropriés aux ONG. Ces principes orienteront le comportement de l'ONG et aideront à l'élaboration des politiques et des procédures de celle-ci.

Conseil: Utilisez ces principes comme liste de contrôle pour vous aider à identifier les points forts et les points faibles de vos propres systèmes. Une mnémonique utile pour vous aider à les garder en mémoire est "TON SOIN"

Considérez chacun des *Sept Principes de Gestion financière* comme des objectifs à atteindre.

■ La transparence

Des systèmes doivent être établis qui permettent d'enregistrer précisément et de présenter clairement toutes les données financières et de les divulguer aisément à tous ceux qui ont le droit de demander à les consulter. En l'absence de tels systèmes, on pourrait avoir l'impression que l'organisation a quelque chose à cacher.

■ La cohérence

Les systèmes financiers de toute organisation devraient être cohérents au fil des ans pour permettre de faire des comparaisons, d'analyser les tendances et de faciliter la transparence. Ceci ne veut pas dire qu'il faille renoncer à affiner les systèmes. Cependant, une approche erratique de la gestion financière pourrait porter à croire que certaines personnes ont falsifié les comptes.

■ La documentation normalisée

Le système comptable et financier devrait respecter les normes et principes comptables reconnus internationalement. Tout comptable, quel que soit son pays d'origine, devrait pouvoir comprendre votre système comptable.

■ **La sauvegarde**

Il s'agit de la gérance ou de la garde des ressources de l'organisation. Les gardiens de l'ONG se voient confier l'administration des biens et des fonds de celle-ci et doivent veiller à ce qu'ils soient utilisés conformément à la constitution et à tout autre accord contractuel qui a été passé.

■ **L'obligation de rendre compte**

Ceux qui ont investi, non seulement leur argent, mais également leur temps et leur confiance dans l'organisation, souhaitent que les ressources de celle-ci soient utilisées efficacement et aux fins auxquelles elles étaient destinées. L'obligation de rendre compte est le devoir moral ou juridique d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation d'expliquer comment les fonds, le matériel ou les pouvoirs donnés par une tierce partie ont été utilisés.

■ **L'intégrité**

L'intégrité, c'est-à-dire l'honnêteté et le sérieux, d'une organisation et des personnes qui la composent doit être indiscutable pour garantir une bonne gestion financière. Pour ce faire, il ne doit planer aucun doute sur la façon dont les fonds sont utilisés, les documents comptables doivent refléter fidèlement la réalité et des procédures appropriées doivent être établies et suivies par l'ensemble du personnel.

■ **Le financement non déficitaire**

Aucune organisation ne devrait tenter d'atteindre ses objectifs tant qu'elle n'est pas certaine de pouvoir disposer des fonds nécessaires pour mener à bien toutes ses activités. Toute autre façon de faire reviendrait à prendre des engagements qui ne seront peut-être jamais tenus et à utiliser des ressources qui finiront peut-être par être gaspillées.

Les Composantes de la Gestion financière

Il n'existe pas de système financier modèle qui convienne à toutes les ONG. Mais il y a des éléments de base qui doivent être mis en place pour arriver à une bonne pratique de la gestion financière.

■ **Les documents comptables**

Toute organisation doit enregistrer fidèlement les transactions financières qui sont effectuées afin de pouvoir démontrer comment les fonds ont été utilisés. Les documents comptables offrent également de précieuses informations sur la façon dont l'organisation est gérée et sur la mesure dans laquelle elle atteint ses objectifs.

■ **La planification financière**

Lié aux plans stratégique et opérationnel, le budget est la pierre angulaire de tout système de gestion financière et joue un rôle important dans le contrôle de l'utilisation des fonds.

■ **Le suivi financier**

Si l'organisation a établi un budget et a tenu et rapproché ses comptes de façon claire et opportune, il est alors très aisé de produire des états financiers qui permettront aux dirigeants et aux gestionnaires d'évaluer les progrès réalisés par l'organisation.

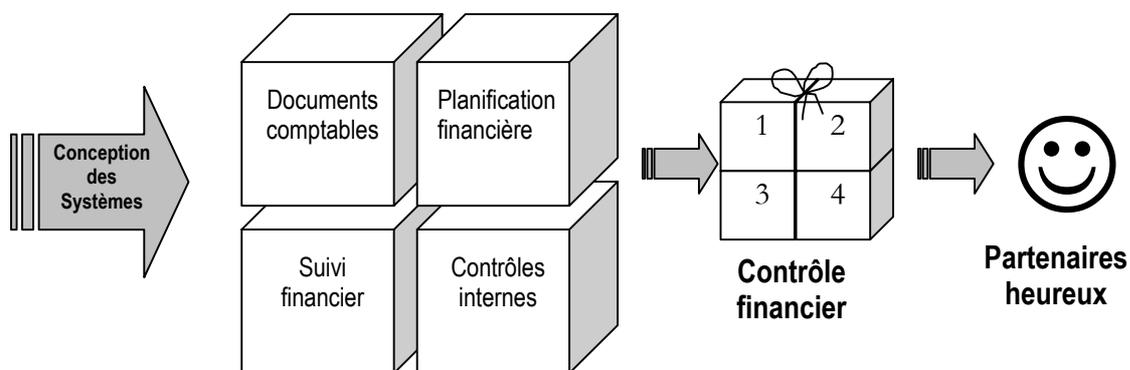
■ Les contrôles internes

Un système de contrôles, de garde-fous, connus sous le terme générique de contrôles internes, est mis en place pour protéger les biens de l'organisation et gérer les risques internes.

L'objectif des contrôles internes est d'empêcher le vol et la fraude opportunistes et de déceler les erreurs et les omissions qui apparaissent dans les documents comptables. Un système de contrôles internes efficace protège également le personnel chargé des tâches financières.

Les pierres angulaires de la gestion financière sont couvertes en détail dans les chapitres suivants.

Figure 1.5 : Les Pierres angulaires de la Gestion financière – Poser des bases solides



Toutes les pierres angulaires doivent rester en place en permanence. La mise en œuvre partielle du modèle ci-dessus ne permettra pas un contrôle financier efficace. Par exemple, il est pratiquement inutile d'établir des documents comptables détaillés si l'on ne vérifie pas qu'ils ne contiennent ni erreurs ni omissions. Des documents comptables inexacts fourniront des informations trompeuses qui pourraient, elles-mêmes, amener à de mauvaises décisions de gestion financière.

Les Instruments de la Gestion financière

Il existe de nombreux instruments, pas nécessairement financiers, que les dirigeants et les gestionnaires peuvent utiliser pour faciliter la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion et de contrôle financiers.

☑ **La planification**

La planification est essentielle au processus de gestion et exige d'envisager l'avenir pour s'y préparer le mieux possible. Durant l'élaboration d'un plan, les dirigeants et les gestionnaires considéreront plusieurs alternatives et feront certains choix ou prendront certaines décisions. La planification doit toujours précéder l'action.

Instruments: le plan stratégique, le plan commercial, le plan d'activités, les budgets, les plans de travail, les prévisions de trésorerie, l'étude de faisabilité, etc...

☑ **L'organisation**

Les ressources de l'organisation (le personnel, les bénévoles, les véhicules, les locaux et les fonds) doivent être coordonnés pour permettre la mise en œuvre du plan d'ensemble. Il convient de définir clairement les activités à entreprendre et les délais dans lesquels elle devront être entreprises ainsi que les responsabilités à assumer et les personnes qui les assumeront.

Instruments: la constitution, les organigrammes, les profils de poste, le plan comptable, le Manuel de Finances, les budgets, etc...

☑ **Le contrôle**

Un système de contrôles, de poids et de contrepoids, est essentiel à la bonne application des procédures et à l'utilisation appropriée des ressources durant la mise en œuvre du programme.

Instruments: les budgets, la délégation de pouvoirs, la procédure d'achat, le rapprochement, les audits interne et externe, le registre des immobilisations, la politique automobile, les assurances, etc...

☑ **Le suivi**

Le suivi nécessite la transmission régulière et opportune d'informations aux dirigeants et aux gestionnaires ainsi qu'aux partenaires à des fins de surveillance. Le suivi consiste à comparer la performance réelle aux plans afin d'évaluer l'efficacité de ces derniers, de déceler, dès que possible, les points faibles et d'appliquer des mesures correctives, le cas échéant.

Instruments: les rapports d'évaluation, les rapports de suivi budgétaire, les rapports de trésorerie, les états financiers, les rapports de projet, les rapports destinés aux donateurs et aux bailleurs de fonds, les rapports des commissaires aux comptes, etc...



S'organiser

Poser des bases solides pour votre ONG

Introduction

Ce chapitre:

- ❑ explique pourquoi il est important de concevoir des systèmes financiers qui soient adaptés à votre ONG;
- ❑ décrit les deux branches de la comptabilité;
- ❑ présente le plan comptable et les centres de coût des projets ainsi que le rôle important qu'ils jouent dans l'organisation des comptes;
- ❑ définit les différents types de coûts;
- ❑ explique ce qu'est un Manuel de Finances et ce qu'il contient;
- ❑ expose les avantages des formulaires types dans le cadre de l'administration financière;
- ❑ donne un aperçu de l'importance de la planification du travail de gestion financière.

La Conception des Systèmes

La conception des systèmes est l'un des aspects organisationnels de la gestion financière. Les ONG sont très différentes des organisations commerciales et des institutions publiques et leurs systèmes financiers doivent être adaptés à leurs besoins et à leurs ressources.

Les instruments clés qui aideront à organiser vos systèmes comprennent:

- l'organigramme et les profils de poste du personnel;
- la structure de la comptabilité générale (le plan comptable et les centres de coût des projets);
- le « Manuel de Finances » ou un recueil des politiques et des procédures établies;
- le document de planification financière annuel.
- La conception des systèmes financiers doit également tenir compte des deux branches distinctes, mais interdépendantes, de la comptabilité: la comptabilité générale et la comptabilité de gestion.

Comptabilité générale et Comptabilité de Gestion

Pour que le processus de gestion financière se déroule efficacement, les procédures et les systèmes financiers doivent couvrir deux aspects de la comptabilité.

■ La comptabilité générale

Ces termes décrivent les systèmes et les procédures utilisés pour suivre les transactions financières et monétaires qui ont lieu au sein de l'organisation. La comptabilité générale est un système d'enregistrement, de classement et de synthèse de l'information à des fins diverses.

La tenue des documents de comptabilité générale peut se faire de façon manuscrite ou informatisée (ou en combinant les deux méthodes). Bien qu'il soit important de se conformer à certaines normes et à certaines conventions comptables, le système adopté en pratique dépendra de l'expertise et des ressources disponibles, du volume et du type de transactions, des exigences des dirigeants et des gestionnaires en matière de présentation des comptes et des engagements pris auprès des donateurs et des bailleurs de fonds.

La comptabilité générale permet de produire le bilan financier annuel qui est utilisé, principalement, pour rendre compte aux parties extérieures à l'organisation. Les documents produits régulièrement par la comptabilité générale, au cours de l'année, doivent être exacts et actuels pour que la seconde branche de la comptabilité puisse être gérée efficacement et sans trop d'efforts.

Comptabilité générale et Comptabilité de Gestion	
Comptabilité générale:	Comptabilité de gestion:
 Enregistre les transactions	 Compare les résultats aux objectifs
 Classe les transactions	 Détermine la cause des variations
 Rapproche les comptes	 Aide à déterminer les actions correctives
 Fait la synthèse des transactions	 Prévoit et planifie
 Présente les données financières	 Analyse les données

■ La comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion reprend les données réunies par le processus de comptabilité générale, compare les résultats au budget, puis analyse l'information à des fins décisionnelles et de contrôle. Par conséquent, les rapports issus du processus de comptabilité de gestion sont destinés à un usage essentiellement interne.

Ils doivent être produits régulièrement, généralement tous les mois ou tous les trimestres, selon les besoins de l'organisation, et dès que possible après la période de déclaration des résultats, pour que les chiffres soient utiles aux discussions des dirigeants.

Le bon Système?

Les ONG sont toutes différentes. Il n'existe pas de système financier « modèle ». Par conséquent, il y a un certain nombre d'éléments à prendre en compte afin de déterminer l'approche adaptée à votre ONG.

- **La structure:** l'organisation hiérarchique, le nombre de salariés, leurs fonctions, leur base d'opération, la structure opérationnelle (services, branches, fonctions). A cet égard, les organigrammes sont utiles.
- **Les activités** de l'organisation: nombre et types de projets.
- **Le volume et le type de transactions financières:** réglez-vous vos achats de biens et services au comptant ou par comptes fournisseurs, ou utilisez-vous ces deux moyens de paiement?
- **Les obligations en matière de présentation des comptes :** à quelle fréquence et sous quelle forme les rapports financiers doivent-ils être produits pour les différents partenaires de votre organisation?
- **Les ressources** de l'organisation: quelles sont les ressources humaines, matérielles et financières disponibles pour aider à gérer les finances?

Toutes ces considérations vous aideront à décider des solutions les plus appropriées en matière de:

- méthode de tenue des comptes;
- structure de codage des transactions;
- Politiques financières;
- Cycles de reporting financier;
- Utilisation de l'informatique;
- Emploi de personnel administratif.

Le Plan comptable

Le plan comptable est probablement l'instrument organisationnel le plus important pour les processus de tenue et de présentation des comptes.

Les transactions financières des ONG sont très diverses. Elles achètent des biens et des services très variés dans le cadre de la réalisation de leurs objectifs (location de bureaux, outils pour un projet de jardinage, etc.) et leurs ressources prennent différentes formes (subventions, dons, cotisations, etc.).

Afin de comprendre toutes les opérations financières, il est utile de « trier » les différents types de recettes et de dépenses en catégories prédéterminées ou *comptes*. Ces comptes apparaissent dans le plan comptable et sont habituellement organisés logiquement: produits et charges, actif (ce que nous possédons) et passif (ce que nous devons).

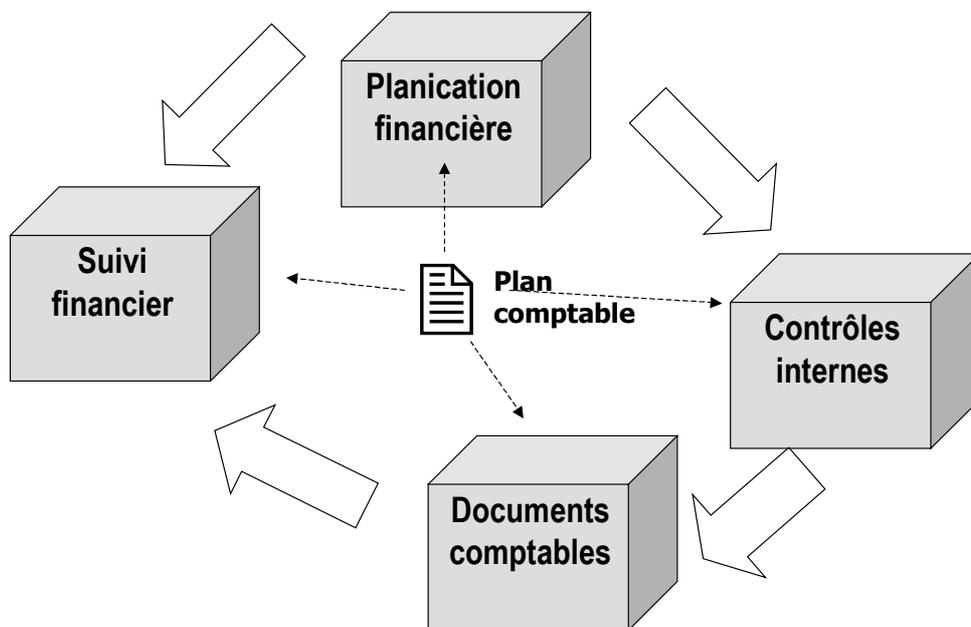
Ainsi, chaque opération est enregistrée dans les livres de compte et classifiée selon les recommandations du plan comptable. Les mêmes catégories sont utilisées dans le budget et les rapports financiers de l'organisation afin de promouvoir la cohérence et la transparence.

Chaque organisation a un plan comptable qui lui est propre. Sa présentation habituelle comprend l'intitulé du compte, le numéro de référence et la description de l'usage du compte.

Vous trouverez un exemple de plan comptable à l'Annexe 1. Vous remarquerez que les catégories sont organisées non seulement par type de compte mais également en sous-groupes, sous forme de « familles », telles que Personnel, Administration et Frais de Fonctionnement des Véhicules.

Les « familles » sont particulièrement utiles pour la présentation d'informations synthétiques. La méthode de codage utilisée (dans le cas présent, il s'agit d'un système numérique mais des systèmes alphabétiques sont également utilisés) suit la même logique et utilise un même groupe de chiffres pour une même famille d'articles.

Figure 2.1 : Le Plan comptable au sein du Système financier



Les Centres de Coût

Certaines subventions sont accordées dans un but précis: il s'agit de *fonds conditionnels* qui ne peuvent être utilisées que pour une activité donnée et non à des fins générales. Ce type de contributions doit être comptabilisé séparément pour que l'organisation puisse prouver au donateur ou au bailleur de fonds comment les fonds ont été utilisés. On parle alors de *comptabilité par fonds* et il convient de prendre soin d'identifier et de séparer les informations pertinentes à ces contributions lors de l'élaboration des systèmes comptables.

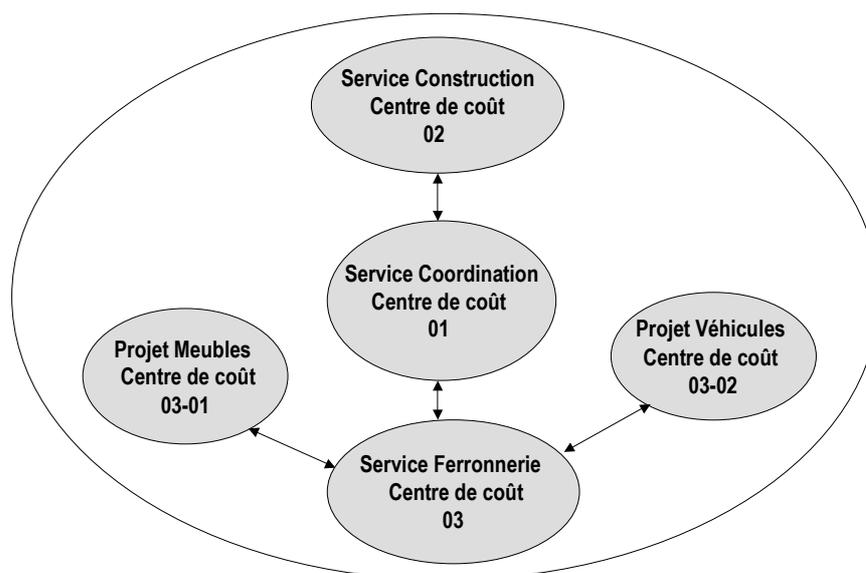
Dans ce contexte, il peut être utile d'identifier les activités de l'organisation par **centre de coût** (ou centre d'activité ou centre budgétaire). Les centres de coût sont habituellement associés aux projets, aux fonctions ou aux services qui disposent de leur propre budget et de leurs propres sources de financement. Le point de départ de la décision d'adoption d'une structure de centres de coût est l'organigramme et les accords de financement par dons.

Par exemple, Tusaidiane a trois services: le service Coordination (c'est-à-dire la direction, l'administration et la gouvernance), le service Ferronnerie et le service Construction. Le service Ferronnerie est, à son tour, subdivisé en deux activités distinctes qui jouissent de leur propre source de financement: le Projet Meubles et le Projet Véhicules. La structure par centres de coût et le code de référence de ces services et projets apparaissent à l'Annexe A1b.

Il n'y a pas de limite au nombre de centres de coût que l'on peut utiliser, en particulier, si l'on emploie un progiciel comptable. Cependant, il est important de concevoir soigneusement la structure des centres de coût pour éviter que la tenue des comptes ne devienne lourde et contre-productive. Une référence ou un code unique est affecté à chaque centre de coût afin de permettre son identification dans les documents comptables.

On peut représenter graphiquement les centres de coût sous forme de « diagramme ovoïde » (voir le diagramme ovoïde de Tusaidiane à la Figure 2.2).

Figure 2.2: Centres de Coût de Tusaidiane



■ Comment utilise-t-on les centres de coût?

Dans le cadre d'une structure de centres de coût, lorsque les transactions sont enregistrées dans les livres, elles sont non seulement classifiées par type de recettes ou de dépenses...

« *De quelle ligne budgétaire cette transaction relève-t-elle?* »

mais également selon le fonds, le service ou le projet auquel elles se rattachent...

« *De quel projet, de quel donateur ou du budget de quel service cette transaction relève-t-elle?* »

Ceci facilite la production de rapports financiers distincts pour chaque centre de coût et aide les dirigeants et les gestionnaires à contrôler ce qui se passe dans leur domaine de responsabilité et à rendre compte aux donateurs et aux bailleurs de fonds des projets.

Les Structures de Coût

Après avoir identifié les différents types de dépenses de votre organisation, il vous faut les classer en *coûts directs* et *coûts indirects*.

- Les **coûts directs** sont des coûts qui sont clairement associés à une activité donnée et qui peuvent être directement imputés au centre de coût correspondant. Par exemple, dans le cadre d'un projet de formation, la location de la salle pour les cours et le salaire du formateur.
- Les **coûts indirects** sont des coûts de caractère plus général qui se rapportent à l'ensemble de l'organisation ou à plus d'une activité. Par exemple: le loyer du siège, les honoraires du commissaire aux comptes et le salaire du directeur général. Ils constituent généralement la majeure partie de ce que l'on appelle les coûts « communs » (ou frais généraux ou frais d'administration centrale).

La distinction entre ces deux types de coûts doit être apparente dans les comptes afin que les dirigeants et les gestionnaires puissent planifier, suivre et contrôler les ressources allouées à leur projet. En particulier, les frais généraux doivent être répartis, ou ventilés, de façon équitable et justifiée entre les différents projets.

Il y a plusieurs façons d'assurer cette répartition équitable, par exemple, en imputant les coûts proportionnellement à la taille de chaque budget de projet. Nous y reviendrons dans l'un des chapitres suivants.

La Classification des Coûts

Reportez-vous au plan comptable de Tusaidiane qui se trouve aux Annexes A1a et A1b et essayez de classer chacune des transactions suivantes en utilisant le code pertinent au:

- type de recettes ou de dépenses,
- centre de coût.

Puis décidez de s'il s'agit d'une transaction « directe » ou « indirecte ».

Transaction	Code du centre de coût	Code de classification (code comptable)	Coût direct ou indirect?
1. Salaire du coordinateur			
2. Salaire du directeur du service Ferronnerie			
3. Subvention de Vanguard Society pour le Projet Meubles			
4. Location des bureaux			
5. Frais de réunion du Conseil			
6. Honoraires de formation perçus pour un stage de formation organisé par le service Construction			
7. Essence pour le véhicule du coordinateur			
8. Essence pour le véhicule du directeur du service Construction			
9. Frais de location de la salle utilisée pour le stage de formation du service Ferronnerie			
10. Déplacements du directeur du service Ferronnerie			
11. Pneus neufs pour le véhicule du directeur du service Ferronnerie			
12. Facture de téléphone des bureaux			
13. Honoraires du conférencier invité à intervenir dans le cadre du stage de formation du service Construction			
14. Affiches destinées à faire la publicité de tous les services offerts par Tusaidiane			
15. Réception d'un don anonyme			

Qu'est-ce qu'un Manuel de Finances?

Toute organisation doit établir un ensemble de politiques et de procédures financières qui encadreront son fonctionnement et qui éviteront les malentendus. Le Manuel de Finances réunit ces politiques et ces procédures en un seul document. Le Manuel est également connu sous le nom de Règlement financier ou de Procédures financières et administratives.

Le Manuel est généralement utilisé par le personnel du service comptable, dans le cadre de ses activités quotidiennes, mais sert également d'ouvrage de référence en cas de questions du personnel des programmes.

■ Que contient le Manuel de Finances?

Le Manuel de Finances peut comprendre les parties suivantes:

- Les cycles de comptabilité générale
- Le plan comptable et les codes des centres de coût
- Les cycles de comptabilité de gestion
- Le processus de gestion et de planification budgétaire
- Les règles de délégation de pouvoirs (c'est-à-dire, qui peut faire quoi)
- Les procédures de commande et d'achat
- Les procédures bancaires et de gestion de caisse
- La gestion et le contrôle des actifs immobilisés
- Les avantages et les indemnités accordés au personnel
- Les dispositions en matière d'audit annuel
- Comment faire face à la fraude et aux autres irrégularités
- Le code de conduite

Le Manuel pourra également contenir des annexes, telles que:

- les formulaires types,
- l'organigramme,
- les profils de poste.

Cependant, sachez que le Manuel de Finances a ses limites. Il s'agit d'une entreprise majeure et il convient de prendre en compte les points suivants:

- Le Manuel ne peut être exhaustif; cela serait bien trop bureaucratique.
- Il doit être vivant, utilisé et appliqué par tous.
- Pour être utile, il doit être régulièrement révisé et mis à jour.
- Sa production est coûteuse, en temps et en frais d'impression.
- Sa rédaction exige des compétences de spécialiste.

Les Formulaires types

Les formulaires types sont des documents conçus spécialement pour simplifier ou faciliter le travail courant de gestion financière [voir quelques exemples de formulaires types utilisés communément à l'Annexe 18]. Ces formulaires sont l'un des meilleurs moyens de s'assurer que les procédures sont suivies et comprises par ceux qui sont responsables de leur mise en œuvre. Les formulaires types peuvent être utilisés dans le cadre de pratiquement toutes les procédures mais plus particulièrement:

- lorsqu'une tierce personne doit fournir des informations avant qu'une transaction puisse avoir lieu;
- lorsqu'il faut vérifier et autoriser une transaction;
- lorsque l'on effectue la synthèse ou le rapprochement des informations financières.

Faites preuve de circonspection à l'égard des formulaires types: n'en faites pas un usage immodéré car trop de paperasserie ralentit le processus comptable et alourdit la charge de travail habituelle en matière d'autorisation.

Quelques usages courants des formulaires types:

- les bordereaux de décaissement,
- les bons de commande,
- les demandes de remboursement des frais de déplacement et de subsistance,
- le registre des actifs,
- le carnet de route,
- les rapprochements bancaires,
- les pièces justificatives du journal,
- les demandes de prêt du personnel,
- les formulaires de demande de congé.

La planification du travail

La gestion financière représente un travail courant considérable. Par conséquent, il est important de planifier les tâches à exécuter durant l'exercice, telles que:

- les **cycles de comptabilité générale** (enregistrement, épurement, balance de vérification, etc.);
- les **calendriers de déclaration des résultats**, en particulier pour répondre aux exigences des donateurs et bailleurs de fonds;
- le processus de **budgétisation**;
- les **révisions** (du registre des actifs, du Manuel de Finances et de la garantie d'assurance, par exemple);
- les **procédures de fin d'exercice** (par exemple, la préparation à l'audit).

Le meilleur moyen de mener à bien tout ce travail est d'utiliser un planigramme annuel qui permet de programmer les tâches et de les affecter au personnel afin que les dates butoirs puissent être respectées. Voir l'exemple à l'Annexe 17.

Planification et Budgets

« Ne pas réussir à planifier, c'est planifier de ne pas réussir. » Proverbe chinois.

Introduction

Ce chapitre:

- ❑ décrit le processus de planification et ses liens avec la gestion financière;
- ❑ présente différents types de budget et explique quand les utiliser;
- ❑ décrit les méthodes d'élaboration des budgets;
- ❑ examine les bonnes pratiques de budgétisation.

Le Processus de Planification financière

La planification financière est un processus stratégique et opérationnel, associé à la réalisation des objectifs. Elle consiste à élaborer des stratégies de financement à long terme, d'une part, et des budgets et des prévisions à plus court terme, d'autre part. Elle est au cœur d'une gestion financière efficace.

La planification financière ne commence ni par des budgets ni par des chiffres. On ne peut produire de budgets utiles sans de bons plans sous-jacents. Il est impossible de préparer des prévisions financières sans avoir une idée claire de ce que l'on veut faire et de comment l'on a l'intention de le faire.

« Si vous ignorez où vous allez, vous êtes assuré d'arriver autre part..»
Mark Twain

■ La Pyramide de Planification

La raison d'être des ONG est d'atteindre certains objectifs. Généralement, la façon dont les objectifs seront atteints est définie dans le *plan stratégique*. Le document de planification stratégique se compose de plusieurs parties (voir la pyramide de planification à la **Figure 3.1**) et débute par un bref exposé des objectifs à long terme, à savoir la *vision* et/ou la *mission*, et entre progressivement dans le détail de la façon dont la mission sera accomplie.

Au fur et à mesure que le niveau de détail augmente, les délais raccourcissent et la participation du personnel au processus de planification devrait augmenter.

La vision

La vision constitue le but à très long terme de l'organisation. Il s'agit d'un gros problème que l'ONG, seule, ne peut résoudre mais qu'elle s'efforce de maîtriser. Par exemple, la vision sous-jacente des Nations unies est la « Paix dans le Monde ».

La mission

Les actes constitutifs de la plupart des ONG contiennent une déclaration de mission qui expose, en quelques phrases générales, le but et les valeurs de l'organisation.

Les objectifs

Les objectifs sont les éléments de base qui aident l'organisation à remplir sa mission. Les objectifs permettent à l'organisation de mieux cibler ses activités et indiquent clairement ce que l'organisation espère accomplir sur une période de temps donnée. Les objectifs devraient être SMART (intelligents) : Spécifiques, Mesurables, susceptibles d'être Accomplis, Réalistes et programmés dans le Temps.

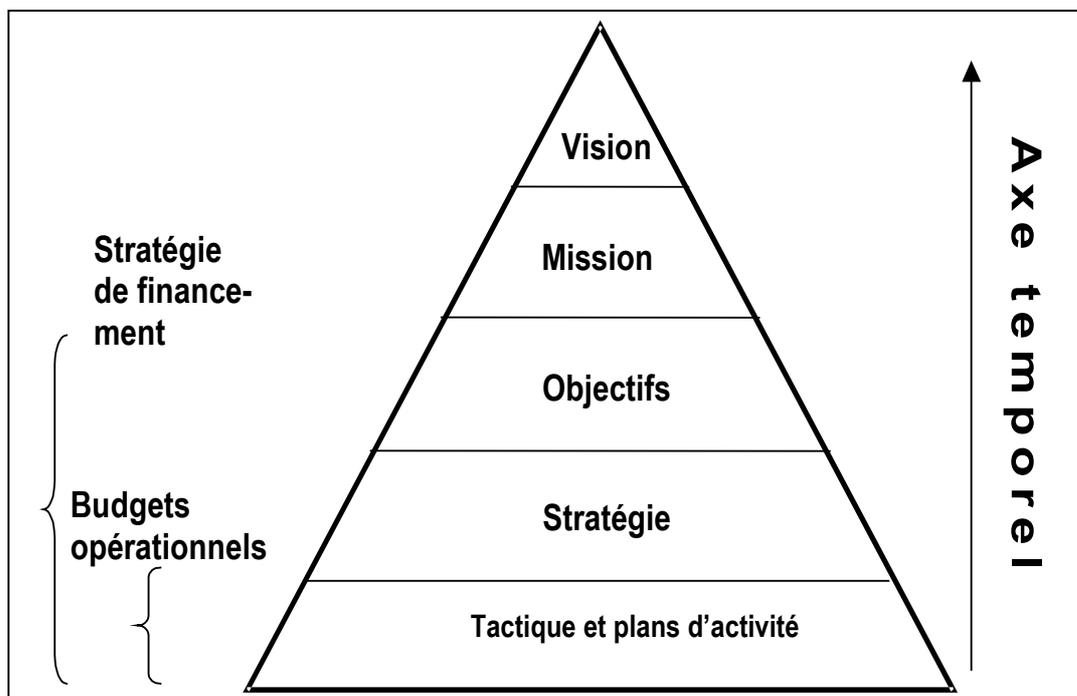
La stratégie

La stratégie s'efforce de formuler l'approche générale que l'organisation adoptera pour atteindre ses objectifs. Elle expose, dans leurs grandes lignes, les actions à mener par objectif.

Les plans

La stratégie peut se subdiviser en plusieurs plans plus spécifiques et plus détaillés pour chaque activité, chaque fonction ou chaque projet. Les plans couvrent une période de temps plus courte (environ un an) que les stratégies ou les objectifs et sont soumis à des révisions régulières au fil des progrès réalisés. Les plans forment la base des budgets.

Figure 3.1: La Pyramide de Planification



Une fois que les plans sont établis, l'organisation élabore ses budgets et son plan de trésorerie afin d'assister la mise en œuvre des plans. Au cours de l'exercice, des rapports financiers sont produits pour comparer le budget et la performance réelle.

L'étape de révision est essentielle au processus de planification financière puisqu'elle met en relief les domaines dans lesquels les plans ne se sont pas concrétisés comme prévu. Il s'agit d'une courbe d'expérience qui permet d'identifier les modifications qu'il faudra apporter aux plans. Et le cycle se répète... *Planifier-Faire-Réviser*.

Qu'est-ce qu'un Budget?

« Le budget représente la somme d'**argent** que l'organisation **planifie** de réunir et de dépenser dans un **but** précis sur une période de **temps** donnée. »

Le budget a plusieurs fonctions différentes et est important à chaque étape de tout projet.

■ La planification

Le budget est nécessaire à la planification de tout nouveau projet afin que les chefs de projet puissent se faire une idée précise du coût de celui-ci. Le budget leur permet de déterminer s'ils ont les fonds suffisants pour mener à bien le projet et s'ils utilisent aux mieux les fonds disponibles.

■ La recherche de financement

Le budget est un élément critique de toute négociation avec les donateurs ou les bailleurs de fonds. Le budget expose en détail ce que l'ONG fera de la subvention des donateurs ou des bailleurs de fonds y compris, les fins auxquelles elle dépensera les fonds et les résultats qu'elle compte en obtenir.

■ La mise en œuvre du projet

Un budget précis est nécessaire au contrôle du projet, une fois que celui-ci a démarré. L'instrument le plus important d'un suivi permanent est la comparaison des coûts réels et des coûts budgétisés. En l'absence d'un budget précis, ceci est impossible. Les plans peuvent parfois changer; c'est la raison pour laquelle, il peut s'avérer nécessaire de réviser le budget après que le projet a commencé.

■ Le suivi et l'évaluation

Le budget est un instrument qui permet d'évaluer la réussite du projet lorsqu'il est terminé. Il aide à répondre à la question: « Le projet a-t-il atteint les objectifs que l'on s'était fixés au départ? »

Qui a besoin de Budgets ?

Les budgets sont utilisés par différentes personnes, à des fins diverses.

- **Le Conseil de Direction** a besoin du budget global de l'ONG parce qu'il doit l'approuver officiellement et surveiller son évolution.
- **Les directeurs généraux** des ONG ont besoin de budgets pour surveiller l'évolution de l'ensemble de l'organisation et de sa situation financière.
- **Les chefs de projet** ont besoin de budgets pour pouvoir superviser la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du projet.
- **Les collecteurs de fonds** ont besoin de budgets pour accompagner leurs demandes de financement.
- **Le personnel du service financier** a besoin de budgets afin de s'assurer qu'il y a suffisamment de fonds en banque pour couvrir les dépenses prévues.
- **Les donateurs et les bailleurs de fonds** ont besoin de budgets qui leur permettent de voir comment l'organisation entend dépenser les subventions qu'ils lui ont accordées.
- **Les partenaires communautaires** ont besoin de budgets afin de voir comment l'ONG se propose de dépenser et de collecter les fonds destinés à leurs projets communautaires.

Les Types de Budget

Il y a trois grands types de budget:

- le budget des charges et produits,
- le budget d'investissement,
- le plan de trésorerie.

■ Le budget des charges et produits

Le budget des charges et produits présente les frais de fonctionnement prévisibles (également connus sous le nom de coûts variables) de l'organisation et indique l'origine des fonds qui seront nécessaires à la couverture desdits frais [voir Annexe 11]. Le budget annuel des charges et produits est souvent subdivisé en période plus courtes (budget semestriel, trimestriel ou même mensuel) pour faciliter le suivi de son évolution.

■ Le budget d'investissement

Le budget d'investissement énumère les dépenses que l'on se propose de faire dans les années à venir en matière de projets d'investissement et d'articles d'équipement uniques qui feront partie de l'*actif immobilisé* de l'organisation. Ce type d'investissement entraîne généralement des dépenses considérables et des coûts exceptionnels. Il est donc préférable de les faire figurer et d'en assurer le suivi séparément. Les dépenses d'investissement comprennent, entre autres:

- les véhicules,

- le mobilier et le matériel de bureau,
- le matériel informatique,
- la construction de bâtiments,
- les grands travaux de rénovation.

Il convient de tenir compte des conséquences de ces investissements sur le budget des charges et produits (les frais de fonctionnement des véhicules, par exemple). Il n'est pas nécessaire d'établir un budget d'investissement distinct si l'on a prévu de n'acheter qu'un ou deux éléments d'actif. Dans ce cas, il suffit d'incorporer ces éléments d'actifs à une section séparée du budget des charges et produits. C'est ce qui se fait surtout dans les budgets de projet.

■ Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie (ou budget de trésorerie) est basé sur le budget des charges et produits et sur le budget d'investissement de l'organisation. Les dirigeants et les gestionnaires l'utilisent pour suivre les flux de trésorerie à travers l'organisation.

Tandis que le budget des charges et produits indique si l'organisation couvre ses coûts sur l'ensemble de l'année, le plan de trésorerie révèle si elle a suffisamment de fonds disponibles en banque pour faire face à toutes ses échéances [voir l'exemple à l'Annexe 13].

Le plan de trésorerie tente de prédire les entrées et les sorties de caisse de l'organisation tout au long de l'année en subdivisant son budget en périodes plus courtes, de généralement un mois.

On peut ainsi identifier les déficits de caisse probables et éviter de devoir prendre certaines mesures, telles que:

- demander aux donateurs ou aux bailleurs de fonds d'avancer le versement de leur subvention,
- différer le règlement de certaines factures,
- reporter certaines activités,
- négocier un découvert temporaire.

Le plan de trésorerie est également utile pour les organisations qui conservent des réserves en espèces substantielles qui doivent être investies prudemment afin de maximaliser les produits financiers.

Comment préparer un plan de trésorerie?

Pour préparer le plan de trésorerie, il vous faudra tous les plans d'activité et tous les budgets de l'organisation pour l'année. L'utilisation d'un tableur, tel qu'Excel, facilitera grandement la préparation du plan de trésorerie.

Pour chaque élément de recettes et de dépenses inscrit au budget, vous devez prévoir et reporter sur la feuille de prévisions les dates auxquelles l'argent rentrera dans les caisses de l'organisation et celles auxquelles il devra en sortir. Tout dépendra, évidemment, de la date à laquelle il est prévu de mener à bien les activités. Certaines activités sont plus prévisibles que d'autres.

- Certaines transactions sont mensuelles. Par exemple: les salaires, les loyers, les factures d'eau, de gaz et d'électricité.

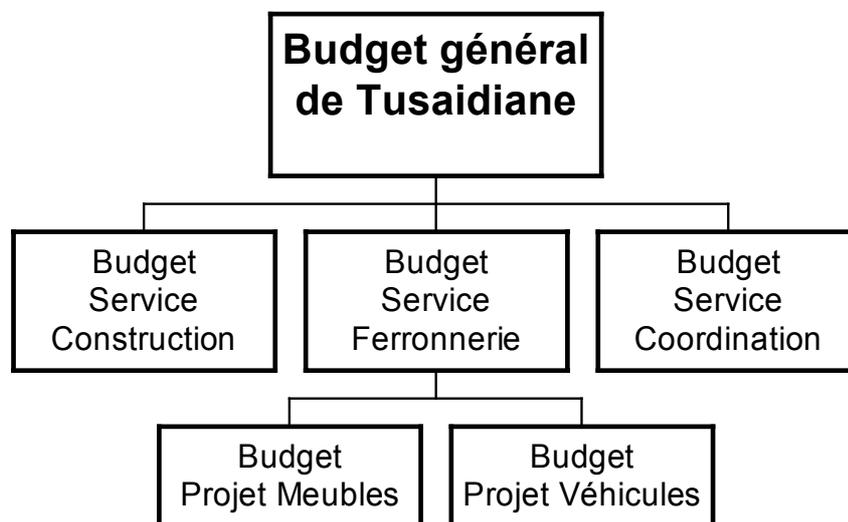
- Certaines transactions sont annuelles. Par exemple: les assurances et les honoraires des commissaires aux comptes.
- Certaines transactions sont programmées. Par exemple: les assemblées générales, les stages de formation, les subventions des donateurs et des bailleurs de fonds.
- Certaines transactions sont imprévisibles. Par exemple: les réparations automobiles.
- Une fois que le budget a été subdivisé en budgets mensuels sur la base des plans d'activité, il est possible de calculer la trésorerie nette, c'est-à-dire s'il y a davantage d'encaissements que de décaissements ou vice-versa. En règle générale, on inclut également dans les calculs, une estimation de tous les avoirs en banque détenus en réserve car cela aidera à gérer la trésorerie.

Conseil: Lorsque vous préparez votre plan de trésorerie, il n'est pas nécessaire d'y inclure les opérations hors caisse, telles que les amortissements et les dons en nature.

Les Structures budgétaires

Pour faciliter la planification et pour permettre un contrôle efficace, de nombreuses organisations s'efforcent de calquer la structure générale de leurs budgets sur la structure organisationnelle. Il est possible d'organiser des budgets à différents niveaux: par service, par programme ou par projet.

Figure 3.2: Structure budgétaire de Tusaidiane



La **Figure 3.2** représente la hiérarchie budgétaire de Tusaidiane. Remarquez qu'elle reflète la structure des centres de coût qui vous a été présentée dans le chapitre précédent. Les budgets de projet (niveau le plus bas de la hiérarchie budgétaire) sont regroupés au sein du budget du service auquel ils se rattachent. Les budgets de service sont, eux, réunis dans le budget général [voir Annexe 11]. Cette structure permet de déléguer la responsabilité des budgets et d'assurer le suivi de ceux-ci au niveau de chaque projet, tout en maintenant une vue d'ensemble aux niveaux de chaque service et de l'organisation.

Les Méthodes d'Elaboration du Budget

Il existe plusieurs façons d'élaborer un budget et vous devriez choisir la méthode qui vous convient le mieux, au vu des compétences et du temps dont vous disposez.

■ La budgétisation par reconduction

Cette méthode fonde le budget de l'année sur les chiffres réels, ou parfois sur les chiffres budgétisés, de l'année précédente avec une provision pour l'inflation et les changements connus de niveaux d'activité. C'est une méthode qui présente l'avantage d'être relativement simple et rapide à mettre en œuvre. Elle est particulièrement adaptée aux organisations dans lesquelles les niveaux d'activité et de ressources ne changent guère d'une année sur l'autre.

Cette méthode est souvent critiquée parce qu'elle n'encourage pas de nouvelles façons de penser et peut perpétuer les inefficacités existantes. Elle rend également difficile la justification des chiffres auprès des donateurs et des bailleurs de fonds puisqu'il se peut que l'on ait oublié depuis longtemps comment les calculs originaux ont été effectués.

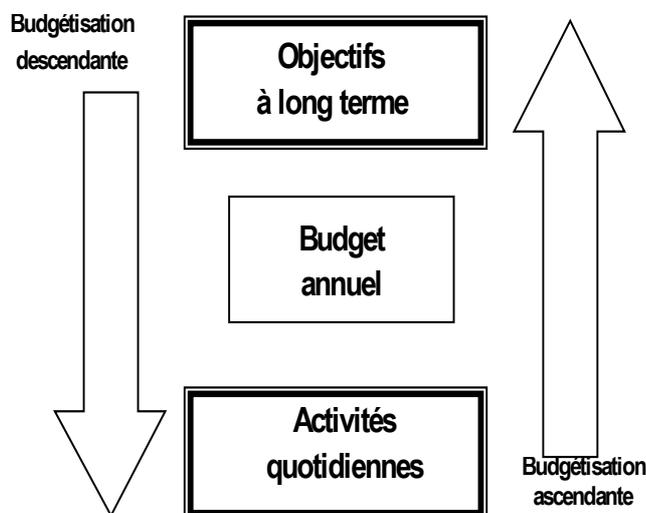
■ La budgétisation base zéro

L'autre approche consiste à partir d'une feuille vierge, autrement dit d'une base zéro. La budgétisation base zéro (ou BBZ) ne tient pas compte de l'expérience passée et prend comme point de départ les objectifs et les activités de l'année suivante. La BZZ exige que l'un des dirigeants ou gestionnaires justifie tous les besoins en ressources.

C'est une méthode qui peut convenir aux organisations qui connaissent une évolution rapide et à celles qui, comme les ONG, ont des revenus par activité. Les budgets base zéro sont supposés être plus précis puisqu'ils se fondent sur le détail des activités prévues. Cependant, cette méthode impose aux dirigeants et aux gestionnaires une charge de travail beaucoup plus lourde que la méthode de budgétisation par reconduction.

■ Processus descendant ou ascendant ?

Figure 3.3: Budgétisation descendante et Budgétisation ascendante



Puisque le budget est un plan financier qui est directement lié aux activités de l'organisation, il est important que ceux qui seront responsables de la mise en œuvre des projets soient étroitement impliqués dans l'élaboration du budget.

Dans le cas contraire, le budget sera sans aucun doute moins précis et le personnel sera moins susceptible de comprendre la nécessité de ne pas dépasser le budget ou d'atteindre les objectifs de recherche de financement.

Lorsque le personnel d'exécution participe à l'élaboration de son budget, on parle de budgétisation « **ascendante** », par opposition à la budgétisation « **descendante** » dans le cadre de laquelle les budgets sont imposés par les cadres dirigeants.

De nombreuses organisations combinent budgétisation ascendante et budgétisation descendante.

Le Processus de Budgétisation

Un travail de groupe, structuré et organisé, facilitera la préparation d'un budget utile et sérieux. Le processus de budgétisation amène à se poser certaines questions:

- Quels sont les objectifs du projet?
- Quelles seront les activités nécessaires à la réalisation des objectifs?
- Quelles seront les ressources nécessaires pour mener à bien les activités?
- Quel sera le coût des ressources nécessaires?
- D'où les fonds viendront-ils?
- Les résultats attendus sont-ils réalistes?

Une fois que le budget a été adopté et que l'activité a été menée à bien, le processus se termine par la comparaison du plan (budget) au résultat final (chiffres réels) afin de voir s'il y a des leçons à tirer ou des choses que l'on pourrait faire différemment la prochaine fois.

Nous suivons un processus de budgétisation pratiquement tous les jours, sans même nous en rendre compte, comme le prouve l'exemple ci-dessous.

Exemple: Rudi va au cinéma

Nous sommes vendredi après-midi. Un adolescent, Rudi, rentre en courant de l'école et demande à sa mère dix dollars parce qu'il aimerait sortir le soir avec des amis. Sa mère lui demande de lui expliquer ce qu'il compte faire et de lui dire pourquoi il a besoin de dix dollars.

Il lui explique qu'il prendra le bus pour aller en ville, qu'il achètera un hamburger et qu'il ira, ensuite au cinéma. Sa mère lui fait, alors, appliquer le processus de budgétisation suivant:

Objectif : Passer une soirée divertissante avec des amis.

Activités : Prendre le bus pour aller en ville, aller au fast-food, aller au cinéma, rentrer à la maison en bus.

Ressources : Argent pour couvrir le coût des tickets de bus, du hamburger, de la place de cinéma et du pop-corn.

	\$	
Déplacements	1,50	2 tickets de bus à 0,75 \$ l'un
Nourriture	3,50	1 hamburger à 3,00 \$ et 1 paquet de pop-corn au cinéma à 0,50 \$
Place de cinéma	<u>3,00</u>	
TOTAL	8,00	

La mère de Rudi décide que le projet de son fils est raisonnable mais ne lui donne que huit dollars et non pas les dix dollars qu'il avait demandés au départ.

Le lendemain...

Le samedi matin, la mère de Rudi lui demande s'il a passé une bonne soirée. Il lui raconte que le film était très bon et que lui et ses amis se sont bien amusés bien que les choses ne se soient pas passées tout à fait comme prévu... Après être allés manger un hamburger, Rudi et ses amis se sont rendus au cinéma où ils ont découvert qu'il n'y avait plus de places à trois dollars. Ils ont donc dû payer un dollar de plus chacun pour des places plus chères.

En conséquence, Rudi n'avait plus suffisamment d'argent pour acheter du pop-corn au cinéma ni pour prendre le bus pour rentrer à la maison. Heureusement, il a rencontré les parents d'un de ses copains d'école dans le foyer du cinéma et ils lui ont proposé de le ramener chez lui en voiture après la séance, ce qu'il a accepté avec reconnaissance.

Ainsi, tout s'est bien terminé bien que tout ne se soit pas passé exactement comme prévu.

Les Règles de l'Art de la Budgétisation

■ La clarté

Puisque de nombreuses personnes utiliseront le budget à des fins diverses, il faut qu'elles puissent le comprendre (et l'adapter, le cas échéant) sans qu'il soit nécessaire de leur fournir des explications supplémentaires, autres que celles qui figurent par écrit dans le budget. La clarté et la précision sont essentielles. Par conséquent, il est important de conserver la trace des hypothèses utilisées lors de l'élaboration du budget et de la façon dont les calculs ont été faits.

■ Le calendrier

L'élaboration du budget se fait en plusieurs étapes qui doivent être franchies avant qu'il puisse être soumis pour approbation au Conseil de Direction. Il est donc utile de préparer un calendrier de budgétisation et de commencer le processus dès que possible: jusqu'à six mois avant le début de l'exercice comptable, selon la taille de l'organisation et la méthode qui a été choisie.

■ Les postes budgétaires

Lorsque l'on établit un budget pour la première fois ou lorsque l'on révisé le budget, il est important de tenir compte du plan comptable. En effet, les lignes budgétaires apparaissent également dans les livres de comptes et dans les rapports de gestion. En l'absence de correspondance entre les postes budgétaires et les documents comptables, il deviendra très difficile de produire des rapports de suivi à partir du moment où l'on aura atteint la phase de mise en œuvre du projet.

L'un des moyens d'assurer la cohérence est d'établir, pour votre organisation, une Fiche de Préparation du Budget qui servira d'aide-mémoire et encouragera le personnel à y inclure tous les coûts pertinents. Cette fiche énumère les grands types de ressources et de dépenses qui se rattachent à un projet ou à un service, au cours d'une année ordinaire.

■ L'estimation des coûts

Il est important de pouvoir justifier les calculs qui ont permis d'estimer les coûts. Même si vous utilisez la méthode de budgétisation par reconduction, ne vous contentez pas de reprendre le budget de l'exercice précédent et d'y ajouter un pourcentage au titre de l'inflation. Le budget de l'exercice précédent peut être fort utile comme point de départ mais il peut également s'avérer très trompeur et contenir des inexactitudes historiques.

Fiche de Préparation du Budget:

Réf. Budget	Poste budgétaire/ Description	Quantité	Unité	Fréquence	Unité	Coût unitaire	Coût total	Observations
						\$	\$	
B1	Formation du personnel	4	Personne	5	Jour	50,00	1 000	L'informatique pour les enquêteurs
B2	Publicité pour recrutement	1	Poste	4	Annonce	500,00	2 000	Journaux locaux

[Voir l'exemple de fiche de préparation du budget à l'Annexe 12.]

La meilleure façon de procéder est de dresser la liste de tous les intrants nécessaires et d'indiquer le coût unitaire de chacun d'entre eux ainsi que la quantité requise. Il est alors aisé de produire, à partir de cette fiche de préparation détaillée, un budget synthétique dont les postes peuvent être très facilement actualisés si les quantités ou les coûts changent.

■ Les fonds de prévoyance

Evitez d'ajouter un pourcentage, « en dernière ligne » du budget global, au titre des « fonds de prévoyance ». En règle générale, les donateurs et les bailleurs de fonds n'apprécient guère cette pratique qui n'est pas une méthode très précise de calcul du budget. Il vaut mieux calculer un montant de fonds de prévoyance et l'incorporer à chaque ligne budgétaire qui est susceptible d'encourir des frais éventuels (les salaires, les assurances et le carburant, par exemple). Vous devez pouvoir justifier chaque poste de votre budget; l'ajout d'un pourcentage en dernière ligne est difficile à justifier et tout aussi difficile à contrôler.

■ Les coûts oubliés

Nombre de projets échouent parce qu'ils se fondent sur un budget dans le cadre duquel les coûts ont été sous-évalués. Dans l'univers des ONG, on a tendance à sous-estimer les coûts réels de gestion des projets, par crainte de ne pas obtenir le financement nécessaire auxdits projets. Les coûts les plus communément oubliés sont les coûts indirects qui ne sont pas associés aux projets. Voici quelques-uns des coûts les plus souvent oubliés:

- les frais afférents au personnel (frais de recrutement, formation, avantages non salariaux et indemnités statutaires);
- les frais d'établissement (par exemple: publicité);
- les frais généraux ou coûts communs (par exemple: loyer, assurance, eau, gaz, électricité);
- les frais de fonctionnement des véhicules;
- l'entretien du matériel (par exemple: photocopieuses et ordinateurs);
- les frais de gestion de l'organisation (par exemple: réunions du Conseil d'Administration, assemblée générale annuelle) ;
- les honoraires des commissaires aux comptes.

L'Enjeu des Coûts communs

Il est important de disposer d'une politique qui énonce clairement la façon dont votre organisation couvrira ses coûts communs. Ces coûts, comme tout autre coût encouru par l'ONG, doivent être financés.

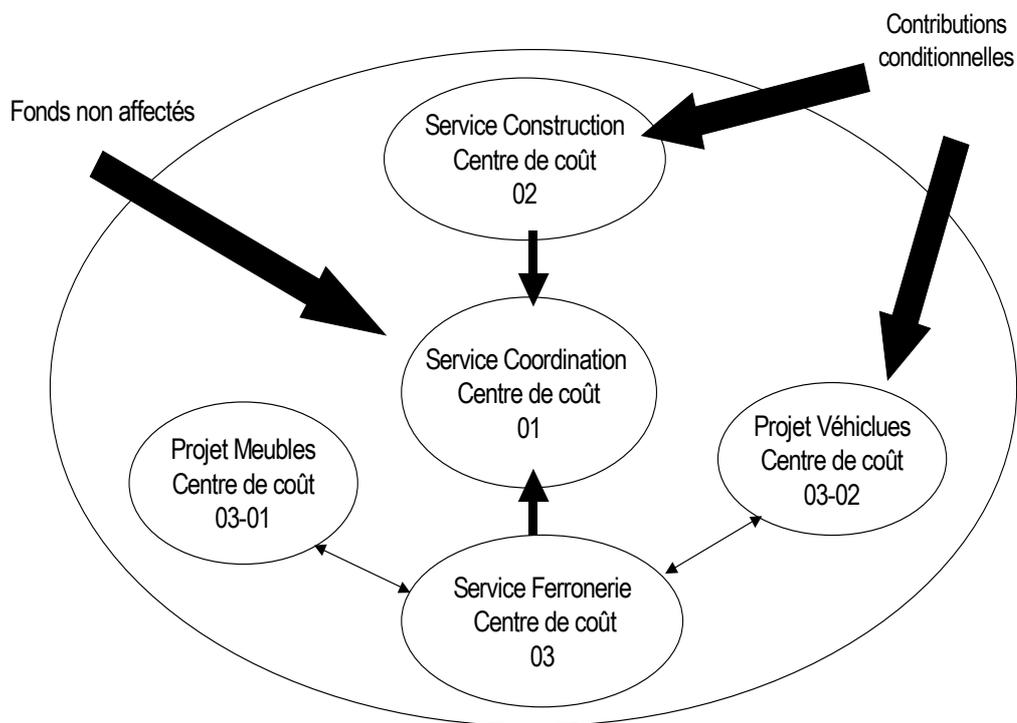
Il convient de dresser un budget distinct des coûts communs pour éviter qu'ils ne soient laissés de côté. Il existe deux façons principales (qui peuvent être combinées) de financer les coûts communs:

- utiliser les fonds non affectés (c'est-à-dire l'argent qui a été donné à l'organisation à des fins générales) pour couvrir tout, ou partie, des coûts communs;
- imputer les coûts communs aux projets, sur la base d'un coefficient de répartition fixé à l'avance.

Le diagramme ci-dessous illustre comment cela fonctionne, en pratique, pour Tusaidiane. Lorsque les contributions conditionnelles arrivent, elles sont enregistrées au niveau des projets. Les fonds non affectés, eux, sont centralisés et sont utilisés pour aider à payer une partie des coûts communs. Une partie des fonds affectés aux projets est également utilisée pour contribuer aux coûts communs du Service Coordination.

Les méthodes d'imputation des coûts communs aux projets sont présentées dans un chapitre ultérieur.

Figure 3.4: Financement des Coûts communs de Tusaidiane



Comprendre les Comptes

Initiation aux Mystères des Concepts et du Jargon comptables

Introduction

Ce chapitre:

- ❑ explique pourquoi les ONG doivent tenir des comptes ;
- ❑ décrit les différentes méthodes utilisées pour suivre les transactions financières;
- ❑ précise quels documents comptables il convient d'établir;
- ❑ définit les concepts clés et la terminologie de la comptabilité générale;
- ❑ décrit les états financiers qui sont préparés à partir des comptes.

Pourquoi tenir des Comptes?

De bonnes archives financières sont la base d'une gestion financière saine de votre organisation.

■ L'information

Toutes les organisations doivent conserver la trace de leurs transactions financières afin de pouvoir consulter les informations relatives à leur situation financière, telles que:

- la synthèse **des recettes et des dépenses** et de leur affectation à différentes catégories;
- le **résultat** de toutes les activités: excédent ou déficit, bénéfice net ou perte nette;
- **l'actif et le passif**, c'est-à-dire ce que l'organisation possède et ce qu'elle doit aux tierces parties.

■ La crédibilité

Les ONG, tout particulièrement, doivent apparaître scrupuleuses dans la gestion de leurs fonds: tenir minutieusement les comptes promeut l'intégrité, la responsabilité et la transparence et évite les soupçons de malhonnêteté.

■ Les obligations légales

Les ONG sont souvent soumises à l'obligation légale de tenir et de publier des comptes et les agences donatrices exigent presque toujours, comme condition préalable au versement d'une subvention, des comptes apurés.

■ La planification de l'avenir

Bien que les données de comptabilité générale soient historiques (c'est-à-dire qu'elles se rapportent au passé), elles aident les dirigeants et les gestionnaires à planifier l'avenir et à mieux comprendre le fonctionnement de l'ONG. Si l'on dispose d'informations sur deux ou trois ans, il est possible de déceler des tendances.

Les Méthodes comptables

Tenir les comptes signifie simplement élaborer des méthodes appropriées de stockage des informations financières afin de permettre à l'organisation de prouver comment elle a dépensé son argent et d'où venaient les fonds. Les documents comptables peuvent être tenus sous forme manuscrite, à savoir dans des livres de comptes reliés, ou sous format informatique grâce à l'un des nombreux progiciels comptables disponibles sur le marché.

Il existe deux méthodes principales de tenue des comptes:

- la comptabilité de trésorerie;
- la comptabilité d'engagements.

Ces deux méthodes diffèrent de plusieurs points de vue mais la différence cruciale réside dans la façon dont elles gèrent, dans le temps, les deux types de transactions financières que sont:

- les **opérations de caisse** qui n'encourent aucun délai puisque l'échange de biens ou de services contre de l'argent est simultané;
- les **opérations à crédit** qui entraînent un délai entre la passation du contrat et le versement de l'argent destiné au paiement des biens ou des services.

Ces méthodes produisent des informations financières sensiblement différentes. Par conséquent, pour bien comprendre les états financiers, il faut savoir quelle est la méthode comptable qui a été utilisée.

■ La comptabilité de trésorerie

C'est la façon la plus simple de tenir les comptes. Elle n'exige pas de connaissances poussées en comptabilité. En voici les caractéristiques principales:

- Les opérations de décaissement sont enregistrées dans un journal de banque (ou livre de caisse) au fur et à mesure qu'elles sont effectuées et les opérations d'encaissement au fur et à mesure que les paiements sont reçus.
- Le système ne tient pas compte des retards ni des factures impayées.
- Le système ne conserve pas automatiquement la trace des sommes d'argent que doit l'organisation (passif) ou qui lui sont dues (actif).

- Le système est incapable d'enregistrer les transactions *bors caisse*, telles que les dons en nature ou les amortissements.

Le récapitulatif des opérations enregistrées prend la forme d'un *état des encaissements et décaissements* sur une période donnée. Cet état fait, tout simplement, apparaître les rentrées et les sorties de fonds de l'organisation ainsi que le solde de trésorerie à tout moment. [Voir le spécimen d'Etat des Encaissements et Décaissements à l'Annexe 7].

■ La comptabilité d'engagements

Elle utilise le système comptable *en partie double* qui reconnaît, au moment de son enregistrement, que toute transaction financière suppose toujours la participation de deux parties: celui qui donne et celui qui reçoit. Le double enregistrement prend la forme de sommes portées au débit et de sommes portées au crédit d'un compte. Ce système est plus sophistiqué et sa gestion exige des qualifications en comptabilité.

- Les dépenses sont enregistrées dans le grand livre général au fur et à mesure qu'elles sont encourues plutôt que lorsque les factures sont réellement réglées et les recettes sont inscrites dans le grand livre général lorsqu'elles sont « gagnées » plutôt que lorsqu'elles sont réellement reçues.
- En comptabilisant les engagements financiers au moment où ils se produisent et non lors des encaissements ou des décaissements, on surmonte le problème des délais de paiement et l'on obtient ainsi une image plus fidèle de la situation financière de l'organisation.
- Le système peut gérer tous les types de transactions et de régularisations.
- Le système incorpore automatiquement les informations actualisées relatives à l'actif et au passif.

Ces données enregistrées permettent d'établir un compte de résultat qui récapitule toutes les charges et tous les produits afférents à un exercice donné, ainsi qu'un bilan qui révèle, entre autres, l'argent qui est dû à l'organisation et l'argent qu'elle doit à des tiers, le dernier jour de l'exercice.

Synthèse des différences entre la comptabilité de trésorerie et la comptabilité d'engagements

	COMPTABILITE DE TRESORERIE	COMPTABILITE D'ENGAGEMENTS
<i>Système comptable</i>	En partie simple	En partie double
<i>Types de transactions</i>	Au comptant uniquement	Au comptant et à crédit
<i>Terminologie</i>	Encaissements et décaissements	Produits et charges
<i>Livre de comptes principal</i>	Livre de banque et Livre de caisse	Grand livre général
<i>Niveau de compétences</i>	Comptabilité niveau élémentaire	Comptabilité niveau supérieur
<i>Transactions hors caisse</i>	Non	Oui
<i>Actif et passif</i>	Non	Oui
<i>Etats financiers produits</i>	Etat des encaissements et décaissements	Compte de résultat (compte de charges et produits), accompagné du bilan

■ La méthode hybride

De nombreuses ONG adoptent un compromis. Elles utilisent la méthode de la comptabilité de trésorerie au cours de l'exercice puis, en fin d'exercice (souvent avec l'aide du commissaire aux comptes), elles utilisent la méthode de la comptabilité d'engagements pour affecter les chiffres récapitulatifs aux états financiers de fin d'exercice, en vue de l'audit. Pour ce faire, elles doivent identifier les charges à payer et les charges constatées d'avance (voir les exemples dans les encadrés), les subventions non dépensées et les achats d'immobilisations de l'exercice.

Exemple de charge à payer

Une facture d'électricité pour le dernier mois de l'exercice comptable n'est reçue que quatre semaines après la fin de l'exercice. La facture ne sera réglée qu'au cours du nouvel exercice comptable. Cependant, cette dépense devra être enregistrée au titre de l'exercice durant lequel l'électricité a été consommée. Elle apparaît au passif du bilan.

Exemple de charge constatée d'avance

La location des bureaux est réglée six mois à l'avance. La moitié du règlement couvre le premier trimestre du nouvel exercice comptable et est donc retranchée, en fin d'exercice, du compte de location des bureaux pour l'exercice en cours. Elle est reportée au compte de location de l'exercice à la date d'échéance du loyer et apparaît comme une charge constatée d'avance à l'actif du bilan.

Voir, à l'Annexe 10, le **Tableau des Comptes Fournisseurs et des Comptes Clients**, identifié dans le cadre du processus de régularisation de fin d'exercice de Tusaidiane.

Quels Documents comptables établir?

Pour les petites ONG qui effectuent très peu de transactions financières, un système de comptabilité simplifiée est amplement suffisant. Au fur et à mesure que l'organisation grandit et prend en charge davantage de projets et différentes sources de financement, ses obligations en matière de publication des informations financières et, par conséquent, ses systèmes financiers deviennent plus complexes.

Les documents comptables se subdivisent en deux catégories principales:

- les pièces justificatives,
- les livres de compte.

■ Les pièces justificatives

Toute organisation devrait archiver les originaux des pièces suivantes qui justifieront chacune des opérations effectuées:

- les reçus des montants encaissés;
- les reçus des montants décaissés;
- les factures, émargées et sur lesquelles aura été apposé le tampon « pour acquit »;

- les bordereaux de versement de l'argent déposé en banque;
- les relevés de compte;
- les pièces justificatives des rectifications d'écritures et des transactions hors caisse.
- Si les documents ci-dessus sont archivés, il sera toujours possible de produire des comptes. Parmi les autres pièces justificatives utiles, on citera:
 - les bordereaux de décaissements (BD),
 - les commandes locales (CL),
 - les bons de réception (BR).

■ Les livres de compte

Il convient de tenir, au minimum, les livres de comptes suivants:

- le journal de banque (ou livre de caisse) pour chaque compte bancaire,
- le livre de petite caisse.

Les organisations qui ont des salariés, des immobilisations et des stocks peuvent, le cas échéant, également établir les documents suivants dans le cadre d'un système comptable complet:

- le grand livre général,
- le journal ou main courante,
- le livre de paie,
- le registre des actifs,
- le livre de gestion des stocks.

Les Pièces justificatives

Il est très important de conserver les pièces justificatives sous forme de reçus et de quittances pour toutes les transactions financières, de préférence archivés par ordre chronologique ou numérique et avec des renvois aux livres de compte. Ces pièces seront exigées par le commissaire aux comptes responsable de l'audit externe pour suivre la *piste d'audit* et les reçus visés garantiront également la protection de ceux qui gèrent les fonds.

Les reçus expliquent:

- 📄 Quand ?
- 📄 Combien ?
- 📄 Quoi ?
- 📄 Qui ?
- 📄 Pourquoi ?

Archivez les reçus des montants encaissés séparément des reçus des montants décaissés. Apposez « pour acquit » sur les factures ainsi que la date à laquelle elles ont été réglées et le numéro du chèque qui a servi à les acquitter pour éviter qu'elles ne soient réutilisées frauduleusement par quelque personne indélicat.

Des documents égarés ou incomplets peuvent amener à penser que les fonds sont mal gérés. Des documents bien archivés fournissent des informations précieuses à l'organisation, telles que les tendances en matière d'inflation, le détail des acquisitions de matériel, les remises obtenues par le passé, etc.

Le Journal de Banque: Notions essentielles

Le journal de banque (ou livre de caisse) est le principal livre de comptes utilisé pour enregistrer les opérations bancaires (c'est-à-dire les opérations « de caisse »). Il est normal de tenir un journal de banque par compte bancaire car cela facilite la régularisation de chaque compte, en fin de mois. [Voir spécimen de Journal de Banque aux Annexes 3 et 4].

Dans un journal de banque manuscrit, les sommes encaissées sont généralement inscrites sur la gauche et les montants décaissés sur la droite et chaque page est divisée en colonnes (voir la présentation habituelle du journal de banque à la Figure 4.1). Le nombre de colonnes dépendra du type et du volume de transactions.

Chaque transaction est portée sur une ligne de la page des encaissements ou de la page des décaissements, par ordre chronologique. Le titre de chaque colonne vous indique les informations clés à fournir: la date, le numéro du chèque, le bénéficiaire, la description, le montant, la catégorie dont la transaction relève, etc. Le total de chaque colonne est fait à la fin de chaque page ou de chaque période comptable.

Les **colonnes d'analyse** font toute l'utilité du journal de banque en tant que document comptable. Ces colonnes couvrent les catégories principales des produits et des charges, telles qu'elles apparaissent dans votre plan comptable et dans votre budget. Elles vous permettent de classer et de résumer les transactions par poste budgétaire, ce qui aide à compiler les états financiers.

Figure 4.1 : Présentation habituelle du Journal de Banque

PAGE DE GAUCHE										PAGE DE DROITE									
Encaissements										Décaissements									
1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Présentation d'un Journal de Banque

Le rapprochement bancaire

Le journal de banque devrait être comparé aux documents bancaires, à savoir les relevés de compte, au moins une fois par mois. Cette comparaison s'appelle un rapprochement bancaire. Le but de l'exercice de rapprochement est de s'assurer que les archives de l'organisation correspondent bien aux documents bancaires et de relever toutes les erreurs que la banque aurait pu faire.

Le rapprochement se fait en mettant en parallèle le solde de clôture du relevé de compte à une date donnée et le solde de clôture du journal de banque à la même date. Si les soldes de clôture sont différents, il faut pouvoir expliquer cette divergence.

En pratique, il y aura presque toujours une différence en raison des délais d'enregistrement causés par les faits suivants :

- l'argent déposé en banque par l'organisation n'apparaît pas encore sur les relevés de compte;
- des chèques émis par l'organisation n'ont pas encore été présentés à l'encaissement par les fournisseurs;
- des frais bancaires ont été débités ou des intérêts bancaires ont été crédités;
- des erreurs peuvent avoir été faites par la banque ou lors de la passation des écritures au journal de banque.

Voir le formulaire de rapprochement bancaire rempli, à l'Annexe 6, et le formulaire vierge, à l'Annexe 18 (page A22), qui vous aidera à mener à bien l'exercice de rapprochement.

Le Livre de petite Caisse

On tient le livre de petite caisse de la même façon que le journal de banque. Etant donné que les données chiffrées qu'ils contiennent devront être combinées pour produire les états financiers, il est logique d'adopter une présentation uniforme pour le livre de petite caisse et le journal de banque. Vous trouverez un exemple de livre de petite caisse à l'Annexe 5.

Le livre de petite caisse peut être relié ou constitué de feuilles volantes. Cependant, il ne requiert qu'une colonne d'analyse sur la page des encaissements parce que les seuls montants qui sont versés à la petite caisse sont les remboursements du fonds de caisse.

Le livre de petite caisse requiert également moins de colonnes d'analyse sur la page des décaissements parce que la menue monnaie n'est (généralement) pas utilisée pour régler des articles importants tels que les salaires, le loyer des bureaux, etc.

Il y a deux façons de conserver la menue monnaie:

- la méthode du fonds de caisse à montant fixe,
- la méthode du fonds de caisse à montant variable.

■ La méthode du fonds de caisse à montant fixe

La méthode du *fonds de caisse à montant fixe* consiste à disposer d'une somme fixe, disons 50 dollars, et lorsque le solde de caisse atteint un niveau bas, vous réapprovisionnez la caisse du montant exact qui a été décaissé depuis le dernier remboursement.

Exemple:

Total des reçus des espèces dépensées:	34,60 \$
Décompte des espèces restant en caisse:	15,40 \$
Chèque de remboursement d'un montant de:	<u>34,60 \$</u>
Montant fixe du fonds de caisse:	50,00 \$

L'avantage de ce système est que chaque fois que vous additionnez l'argent et les reçus que contient la caisse, ils devraient toujours correspondre exactement au montant fixe du fonds de caisse.

Il est également beaucoup plus facile d'inclure les dépenses de petite caisse dans les comptes puisque les chèques de remboursement sont inscrits dans les colonnes d'analyse du journal de banque. Voyez comment le chèque de remboursement inscrit dans le livre de petite caisse de l'Annexe 5 a été porté au journal de banque de l'Annexe 4. Cherchez le chèque n° 13583 du 13/01.

■ La méthode du fonds de caisse à montant variable

La seconde option est de retirer de l'argent de la banque en chiffres ronds, selon vos besoins. Si vous utilisez la méthode du fonds de caisse à montant variable, il vous faudra ajouter une colonne au journal de banque sous le titre « retraits de petite caisse ».

Lors du rapprochement de ce fonds de caisse, il vous faudra additionner tous les retraits de menue monnaie depuis le dernier rapprochement et y ajouter le solde de caisse reporté pour obtenir le total du fonds de caisse pour la période considérée. Ce total devrait être égal à la somme totale dépensée depuis le dernier rapprochement plus les espèces restant dans la caisse. C'est là un processus plus complexe !

Les Systèmes comptables complets

Les organisations qui ont besoin d'un système comptable complet utilisent toute une série de livres dont la nature dépend des activités de l'organisation.

■ Le grand livre général

Il s'agit d'un document fondamental qui réunit les informations comptables essentielles provenant des livres de comptes principaux (journal de banque, livre de petite caisse, grand livre des ventes et grand livre des achats). C'est un document qui ressemble à une série de casiers utilisés pour classer les informations financières essentielles et qui est particulièrement utile lorsqu'une organisation gère plusieurs projets et a divers donateurs et bailleurs de fonds qui requièrent des rapports différents.

Le grand livre général a une page par catégorie de produits, de charges, d'éléments d'actif et d'éléments de passif et les informations sont « expédiées » des autres livres de compte vers chaque casier. Il joue un rôle essentiel dans le système de comptabilité en partie double et constitue la base de la balance de vérification (voir ci-dessous) qui est le point de départ de la préparation des états financiers.

■ Les autres livres

Parmi les autres livres d'un système comptable complet, on peut citer:

- le grand livre des ventes et le journal des ventes (uniquement si vous réalisez des ventes),
- le grand livre des achats et le journal des achats,
- le registre des stocks,

- le journal ou main courante.

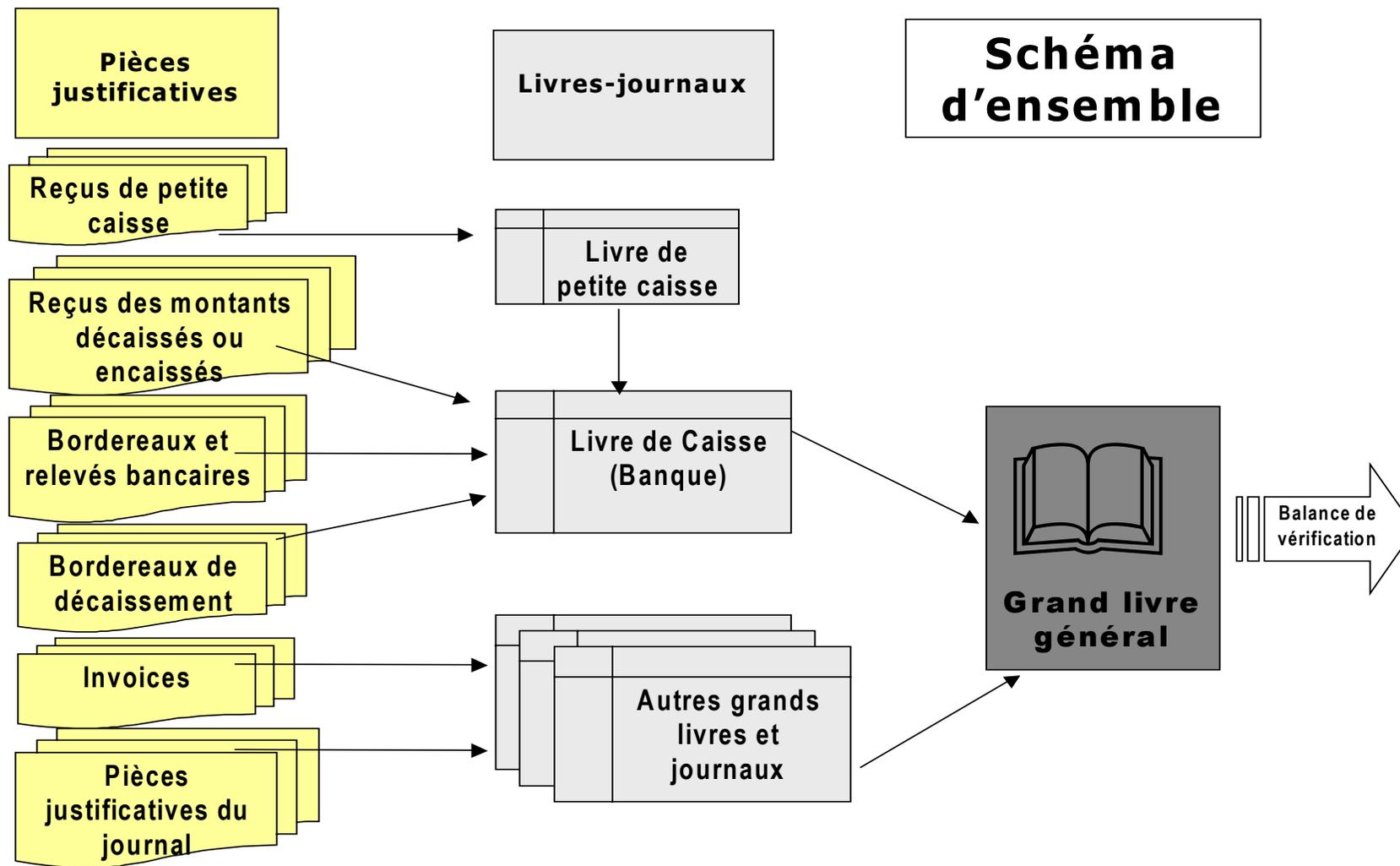
Les livres ci-dessus, ainsi que le journal de banque et le livre de petite caisse, sont les livres de comptes utilisés au quotidien. Il est tout-à-fait possible de tenir un grand livre général sans les livres supplémentaires susmentionnés; tout dépendra des activités de votre organisation.

Le **Journal**, ou main courante, est utilisé pour enregistrer les transactions uniques et de caractère inhabituel qui ne peuvent être enregistrées aisément dans d'autres livres de comptes. Il s'agit des transactions hors caisse (telles que les *amortissements* et les dons en nature), des régularisations et des corrections.

Si ce type de transactions n'est effectué que rarement, par exemple en fin d'exercice, il n'est pas nécessaire d'établir un journal distinct. Toute *écriture de journal* suit les règles de comptabilité en partie double et entraînera toujours une inscription à au moins deux comptes. Par exemple, un don en nature sous la forme de l'occupation gratuite d'un bureau sera comptabilisé parmi les produits au poste « dons » et parmi les charges au poste « location de bureaux ».

■ La documentation relative aux salaires

Les employeurs ont l'obligation légale de conserver les documents relatifs à tous les salaires versés et à toutes les retenues effectuées sur ces derniers, sous peine d'une lourde amende. Assurez-vous que vous connaissez les règles appliquées par votre Inspection des Impôts et que vous disposez des tableaux d'abattement fiscal les plus récents. Les grandes organisations devraient également tenir un livre de paie qui réunit toutes les informations relatives aux salaires et aux retenues sur les salaires du personnel. Ces livres s'achètent, préimprimés, en papeterie et peuvent faciliter le rapprochement de fin d'exercice.



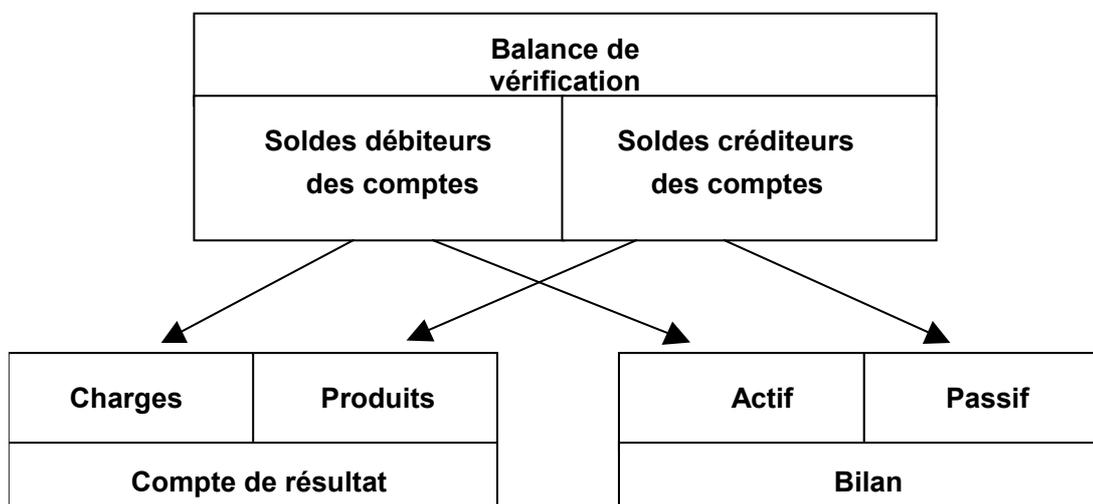
Qu'est-ce qu'une Balance de Vérification?

La *balance de vérification* est tout simplement le contrôle arithmétique des comptes tenus grâce à la comptabilité en partie double. Elle constitue également la base de préparation des états financiers établis grâce à la méthode de la comptabilité d'engagements.

En fin de période comptable, habituellement une fois par mois, toutes les catégories de comptes qui ont un solde dans le grand livre général sont énumérées sur un relevé qui forme la balance de vérification. Si aucune erreur ne s'est glissée dans le processus au moment de l'enregistrement ou de la synthèse des données chiffrées, le total des soldes débiteurs devrait être égal au total des soldes créditeurs.

La **Figure 4.2** montre quels chiffres de la balance de vérification se retrouvent dans quels états financiers annuels.

Figure 4.2: La Balance de Vérification et les Etats financiers qui en découlent



Les Etats financiers

Les états financiers sont le produit de la comptabilité générale. Ils constituent la synthèse de toutes les transactions d'une période donnée et indiquent la situation financière de l'organisation. Les états financiers peuvent couvrir des périodes diverses: un mois, un trimestre ou une année.

Le plus simple de tous les états financiers est l'Etat des Encaissements et des Décaissements. Il s'agit d'un récapitulatif du livre de caisse (voir Annexe 7) qui détaille les soldes de trésorerie en début et en fin de période de déclaration des résultats.

Les deux autres grands états financiers dont les ONG font usage sont:

- le compte de résultat (compte de charges et produits),
- le bilan.

Ensemble, ils contiennent beaucoup d'informations utiles. Le chapitre sur les Rapports financiers explique comment analyser les informations contenues dans les états financiers.

Le Compte de Résultat (Compte de Charges et Produits)

Dans le secteur des organismes sans but lucratif, l'équivalent du Compte des Pertes et Profits est le *Compte de Charges et Produits* [voir Annexe 8]. Il est élaboré soit à partir d'une balance de vérification (telle que nous l'avons décrite précédemment) lorsque l'on utilise la méthode de comptabilité d'engagements, soit à partir de l'état des encaissements et décaissements accompagné de corrections au titre des « articles en suspens ».

Il présente sous forme synthétique:

- toutes les catégories de produits et de charges qui relèvent de l'exercice;
- toutes les recettes non encore perçues mais qui relèvent de l'exercice;
- toutes les dépenses non encore réglées mais qui relèvent de l'exercice.

En règle générale, la liste des produits apparaît en début de page, suivie de la liste condensée des charges. La différence entre le total des produits et l'ensemble des charges apparaît à la dernière ligne et est exprimée de l'une des deux façons suivantes:

- « excédent des produits sur les charges » lorsqu'un excédent est constaté;
- ou
- « excédent des charges sur les produits » lorsqu'un déficit est constaté.

Le montant de l'excédent est, ensuite, inclus dans le bilan au poste « Fonds accumulés ».

NB: Un bilan devrait être préparé à la même date que le compte de résultat (compte de charges et produits) et accompagner ce dernier.

Le Bilan

Le bilan est une liste de tous les éléments d'actif et de passif à une date donnée. Il constitue un « instantané » de la situation financière de l'organisation.



La raison d'être du bilan est d'évaluer la situation financière, ou « valeur nette » de l'organisation à une date donnée. Si l'organisation cessait d'exister à cette date et que l'ensemble de son actif soit transformé en liquide et que la totalité de ses dettes soient remboursées, la somme restante représenterait la « valeur » de l'organisation. [Voir Annexe 9].

■ Les postes du bilan

Le bilan se présente en deux parties. Une partie enregistre tous les soldes des comptes d'**actif**, l'autre partie enregistre tous les soldes des comptes de **passif** plus le solde du compte de résultat (compte de charges et produits). La présentation du bilan est soit horizontale avec l'actif sur la gauche et le passif sur la droite, soit verticale avec l'actif suivi du passif (passif qui est soustrait de l'actif).

Le tableau ci-dessous reprend les composantes principales et la présentation habituelle du bilan, bien que la terminologie puisse varier.

Les Postes du Bilan

Postes :	Description :
<i>ACTIF IMMOBILISE :</i>	Eléments d'actif les moins liquides dont la valeur utile est supérieure à un an.
<i>ACTIF CIRCULANT:</i>	Eléments d'actif les plus liquides qui peuvent, généralement, être transformés en espèces dans un délai inférieur à un an.
– <i>Disponibilités</i>	Fonds détenus en banque et en caisse.
– <i>Créances</i>	Sommes dues à l'organisation, telles que les prêts ou les factures de vente impayées.
– <i>Charges constatées d'avance</i>	Valeur des articles acquittés d'avance, tels que les primes d'assurance ou la location de matériel.
– <i>Subventions non versées</i>	Subventions dues à l'organisation pour des projets déjà commencés pendant l'exercice.
– <i>Stocks</i>	Valeur des matières premières ou des fournitures, telles que les publications ou les T-shirts à vendre.
<i>PASSIF EXIGIBLE A COURT TERME:</i>	Dettes réglées à un an de la fin de l'exercice.
– <i>Dettes fournisseurs et charges à payer</i>	Sommes dues par l'organisation à la clôture de l'exercice, telles que les découverts ou les factures impayées.
– <i>Subventions reçues d'avance</i>	Subventions reçues à des fins particulières mais qui n'ont pas encore été totalement dépensées et qui sont, par conséquent, reportées sur l'exercice comptable suivant.
<i>AUTRES ELEMENTS DU PASSIF :</i>	Engagements à plus long terme et fonds d'administration générale.
– <i>Réserves</i>	Argent mis de côté à des fins spécifiques, par exemple, pour remplacer du matériel. Bien qu'il s'agisse de fonds affectés à des fins particulières, les réserves font partie des fonds d'administration générale de l'organisation.
– <i>Fonds accumulés</i>	Excédent de produits par rapport aux charges, accumulé depuis la création de l'organisation.

L'actif immobilisé

Il regroupe les biens corporels et durables tels que les immeubles, le matériel et les véhicules, dont la durée de vie utile est supérieure à un an. Les immobilisations apparaissent au bilan après qu'une provision pour usure, ou *amortissement*, a été faite (voir la définition de l'amortissement plus loin, dans le présent chapitre).

L'actif circulant

Il s'agit des biens les plus liquides, tels que les fonds disponibles en banque, les règlements anticipés et les stocks. Les éléments de l'actif circulant peuvent, tout au moins en théorie, être transformés en liquide dans un délai de douze mois.

Le passif est également subdivisé en passif exigible à court terme et passif à long terme.

- Le passif **exigible à court terme** comprend les paiements arriérés et les emprunts à court terme, c'est-à-dire qui doivent être remboursés dans un délai de douze mois.
- Le passif à **long terme** inclut les prêts qui doivent être remboursés sous plus de douze mois. Cependant, les ONG ont rarement de tels prêts.

Les fonds accumulés

Les fonds accumulés et les réserves sont séparés des autres éléments du passif et constituent un poste d'équilibre du bilan. Ils représentent la vraie valeur de l'organisation sous forme de réserves et provisions et/ou de réserves de caisse qui ont été accumulées à partir des excédents dégagés au cours des exercices antérieurs.

Les fonds accumulés apparaissent au passif puisque, dans les ONG, ces fonds sont détenus par fidéicommissaires pour l'organisation et affectés à l'exécution de ses objectifs.

La liquidité

Le terme liquidité désigne la facilité ou la difficulté avec laquelle un bien peut être transformé en espèces. Ainsi l'argent déposé sur un compte en banque est considéré comme très liquide alors que l'argent investi dans un immeuble n'est, évidemment, pas liquide du tout.

Les fonds de roulement

Egalement connus sous le nom d'*actif circulant net*, il s'agit des éléments d'actifs à court terme restant lorsque toutes les dettes immédiates sont remboursées. Ce sont des fonds dont l'organisation dispose comme filet de sécurité pour assurer l'exploitation de ses activités.

Qu'entend-on par Amortissement ?

Les dépenses d'investissement en immeubles, en équipement informatique et en véhicules, par exemple, sont des dépenses qui s'étalent sur plus d'un exercice comptable et dont une partie de la valeur reste dans l'organisation. L'amortissement permet aux comptables de quantifier le coût de l'usure des immobilisations. Ainsi, le coût d'acquisition d'un bien peut être réparti sur sa « durée de vie utile ».

La somme calculée au titre de l'amortissement apparaît parmi les dépenses dans les comptes et est déduite de la valeur antérieure de l'immobilisation. Puisqu'il s'agit d'une transaction hors caisse, l'amortissement est enregistré dans les comptes par le biais d'une écriture de journal.

Il existe plusieurs méthodes de calcul de l'amortissement des immobilisations, mais les plus couramment utilisées sont:

- la méthode de l'amortissement linéaire,
- la méthode de l'amortissement dégressif.

En utilisant la **méthode de l'amortissement linéaire**, le matériel est amorti d'un montant égal chaque année, sur une période fixée d'avance. Par exemple, un ordinateur, acheté 1 000 dollars et dont la durée de vie est estimée à quatre ans, sera amorti de 250 dollars par an, pendant quatre ans. Au bout de quatre ans, la *valeur comptable nette* de l'ordinateur sera de zéro, c'est-à-dire qu'il n'aura plus aucune valeur dans les comptes. En réalité, il se peut qu'il ait une valeur en cas de revente.

La **méthode de l'amortissement dégressif** détermine un pourcentage fixe de réduction de la valeur. Ainsi, le matériel perd davantage de valeur au cours des premières années.

Exemple:

On achète une voiture 10 000 dollars. On décide de l'amortir sur quatre ans, c'est-à-dire de 25 % par an. Le tableau ci-dessous indique comment le véhicule est amorti sur sa durée de vie (les chiffres sont arrondis au dollars près).

Plan d'amortissement

Année	Calcul de la dépréciation	Valeur comptable nette
1 ^e année	$10\,000 \$ \times 25 \% = 2\,500 \$$	7 500 \$
2 ^e année	$7\,500 \$ \times 25 \% = 1\,875 \$$	5 625 \$
3 ^e année	$5\,625 \$ \times 25 \% = 1\,406 \$$	4 219 \$
4 ^e année	$4\,219 \$ \times 25 \% = 1\,055 \$$	3 164 \$

Remarquez que lorsque l'on utilise cette méthode, l'immobilisation n'est jamais totalement amortie; à la fin de la quatrième année, elle aura encore une *valeur résiduelle*. Dans l'exemple ci-dessus, la voiture aura une valeur comptable de 3 164 dollars. Ceci traduit le fait que le matériel peut avoir une valeur de revente lorsqu'arrive le moment de le remplacer.

Quelques mots sur la Comptabilisation des Coûts partagés

Les coûts communs sont généralement répartis entre les centres de coût, sur la base d'un coefficient fixé d'avance. Cette répartition peut se faire lors de l'enregistrement de la transaction dans les livres de comptes ou en fin de période comptable grâce à une écriture de régularisation. La décision quant à la façon de répartir les coûts entre les différents centres de coût peut se fonder sur différents critères, selon ce que l'on appelle les *moteurs de coût*, tels que:

- le nombre de salariés des projets,
- le nombre de centres de coût,
- la taille de chaque budget de projet,
- les coûts salariaux des projets,
- l'espace occupé par chaque service,
- le nombre de clients/bénéficiaires,
- la consommation réelle (nombre de kilomètres parcourus, nombre de photocopies faites, etc.).

Il n'y a pas de règle absolue en matière d'affectation des frais généraux aux projets. Mieux vaut faire preuve de logique et choisir des critères justifiables.

Par exemple, l'imputation des salaires du personnel d'assistance technique aux projets, pourrait se faire sur la base du nombre de salariés de chaque projet et l'affectation du coût de location des bureaux sur la base de la superficie réelle occupée par le personnel de chaque projet.

Quelle que soit la méthode choisie, elle doit être équitable et justifiée et, une fois établie, elle doit être appliquée systématiquement.

Les Rapports financiers

Comprendre les chiffres

Introduction

Ce chapitre:

- ❑ identifie le qui, le quoi, le quand et le pourquoi du reporting financier;
- ❑ explique comment interpréter les états financiers grâce à l'analyse des tendances et des ratios;
- ❑ explique comment compiler et utiliser les informations contenues dans les comptes de gestion;
- ❑ donne un aperçu des caractéristiques importantes des rapports aux donateurs et bailleurs de fonds.

Qui a besoin de Rapports financiers?

Comme nous l'avons vu, l'une des raisons principales de la tenue de documents comptables est de permettre l'obtention d'informations sur la façon dont l'organisation est gérée. Après avoir établi les systèmes comptables et élaboré les budgets, l'étape suivante consiste à produire des rapports financiers afin de rendre compte de la situation financière de l'organisation et d'en suivre l'évolution.

Si les comptes sont tenus comme il se doit et si leur exactitude a été vérifiée, l'élaboration des rapports financiers ne prendra pas aussi longtemps que l'on pourrait le craindre.

Les rapports financiers doivent être opportuns, exacts et pertinents.

Les personnes responsables de la gestion de l'organisation et les donateurs et bailleurs de fonds actuels ou potentiels sont ceux qui ont surtout besoin des rapports financiers. Cependant, les personnes responsables de la gestion financière de l'ONG doivent également rendre compte de leur gestion à un large éventail de partenaires.

Réfléchissez quelques instants au nombre de personnes et d'agences qui ont des relations avec votre ONG et aux raisons pour lesquelles elles pourraient avoir besoin d'un rapport financier sur les activités de votre organisation.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux destinataires des rapports financiers et des raisons pour lesquelles ils ont besoin des informations qu'ils contiennent.

Qui a besoin d'informations financières sur les ONG?	Pourquoi en ont-ils besoin?
Le personnel d'encadrement du projet	Pour savoir combien d'argent et de ressources sont disponibles pour leurs projets et ce qui a déjà été dépensé.
Les dirigeants et les gestionnaires	Pour surveiller la façon dont les fonds affectés au projet sont utilisés, en particulier, par rapport aux plans originels. Pour aider à planifier l'avenir.
Le personnel du service financier	Pour veiller à ce qu'il y ait suffisamment d'argent en banque pour acheter ce dont l'ONG a besoin pour mener à bien ses programmes.
Le Conseil d'Administration	Pour surveiller la façon dont les ressources sont utilisées pour exécuter les objectifs de l'ONG.
Les donateurs et les bailleurs de fonds	Pour s'assurer que leur subvention est utilisée comme convenu et que les objectifs du projet sont en voie de réalisation. Pour voir s'ils souhaitent apporter leur soutien à l'organisation à l'avenir.
L'Administration	Pour s'assurer que l'ONG paie les impôts qu'elle doit et qu'elle n'abuse pas de son statut d'organisation sans but lucratif.
Les bénéficiaires des projets	Pour savoir combien coûtent les services dont ils bénéficient et pour décider de s'ils sont avantageux pour leur communauté.
Le grand public	Pour savoir combien d'argent l'ONG collecte et dépense pendant l'année et ce pour quoi les fonds sont utilisés.

Au cours de l'exercice, les données comptables sont synthétisées et transformées en *comptes de gestion* afin de suivre l'évolution de la situation par rapport au budget. A la clôture de l'exercice, les documents comptables sont utilisés pour produire les *comptes annuels* (c'est-à-dire le bilan et le compte de résultat) qui rendent compte des résultats. Périodiquement au cours de l'année, les ONG doivent également présenter des compte-rendus spécifiques sur l'avancement des travaux aux agences donatrices.

Les Comptes annuels

Revenons au bilan et au compte de résultat. Ces états financiers annuels présentent succinctement:

- l'origine des fonds,
- à quelle fin ils ont été accordés,
- comment ils ont été dépensés,
- le résultat des activités.

Il convient de les préparer dès que possible après la fin de l'exercice comptable, disons dans un délai de six semaines, et de les tenir prêts pour l'audit externe. Souvent, la constitution de l'organisation stipule la date limite de présentation des comptes aux membres du Conseil.

Les comptes annuels, accompagnés du rapport annuel, constituent le dossier principal d'information et de publicité et présentent un intérêt pour de nombreux utilisateurs. C'est la raison pour laquelle les comptes annuels devraient :

- présenter l'organisation sous le meilleur jour possible,
- aider à promouvoir ses activités,
- répondre aux besoins de ceux qui utilisent les comptes,
- satisfaire aux exigences des commissaires aux comptes.

Si les comptes annuels de l'ONG font apparaître des fonds accumulés considérables, cela pourrait donner l'impression que l'organisation a suffisamment de ressources et les donateurs ou bailleurs de fonds pourraient être moins enclins à apporter leur soutien à de nouvelles initiatives. Cependant, l'organisation peut disposer de réserves de trésorerie pour de bonnes raisons: par exemple, parce qu'elle a mis de côté des fonds pour remplacer du matériel ou parce qu'elle a lancé un appel de fonds pour la construction d'un bâtiment. Il faudra fournir une explication afin de rassurer les donateurs et bailleurs de fonds potentiels que l'on a vraiment besoin de leur soutien.

L'Interprétation des Comptes

Tout chiffre pris hors de son contexte ne donne pas une idée claire de la qualité du résultat. Pour que les chiffres aient un sens, il faut disposer d'un référentiel à l'aune duquel on peut se mesurer, tel que la norme du secteur ou les comptes de l'exercice précédent.

On peut utiliser deux types d'analyse financière pour interpréter le bilan et le compte de résultat :

- **L'analyse des tendances** qui pose la question « Quels sont nos résultats par rapport à la période antérieure? »
- **L'analyse des ratios** qui est un moyen d'interpréter et de comparer les résultats financiers.

■ L'analyse des tendances

L'analyse des tendances se base sur au moins deux jeux de chiffres, compilés grâce à la même méthode comptable et couvrant deux périodes consécutives, normalement d'une année sur l'autre. En comparant les chiffres, il est parfois possible de déceler des tendances et d'utiliser cette information pour prévoir les tendances à venir ou pour fixer des objectifs. L'analyse des tendances a davantage de sens lorsqu'elle est associée à l'analyse des ratios financiers.

■ L'analyse des ratios financiers

L'*analyse des ratios* financiers est largement utilisée dans le monde des affaires pour évaluer la rentabilité et l'efficacité des entreprises. L'analyse des ratios est relativement rare dans le secteur des organismes à but non lucratif mais elle est, cependant, très utile si on l'adapte au secteur.

Les ratios, parce qu'ils établissent un périmètre égal, permettent de comparer des rapports financiers exprimés en devises différentes ainsi que des organisations de tailles diverses.

Les agences donatrices utilisent souvent cette technique lors de l'évaluation des résultats, en particulier, pour comparer les coûts relatifs (par exemple, les frais administratifs) d'organisations ou de projets semblables.

L'importance des ratios réside dans les **indications** qu'ils peuvent donner quant à ce qui se passe dans l'organisation mais ils ne constituent pas une mesure absolue de bonne ou de mauvaise performance. L'analyse des ratios aident les dirigeants et les gestionnaires à répondre à trois questions primordiales qui se posent dans toute organisation.

- La **viabilité financière**: l'organisation disposera-t-elle des ressources financières qui lui permettront de continuer à servir, à l'avenir, les communautés qu'elle sert aujourd'hui?
- La **performance**: l'organisation sert-elle le maximum de personnes grâce à ses ressources, au coût le plus bas possible?
- L'**efficacité**: l'organisation fait-elle preuve de responsabilité dans la gestion de ses ressources?

L'analyse du compte de résultat (compte de charges et produits)

Il est possible d'utiliser des ratios dans le compte de résultat en transformant chaque ligne en un pourcentage du total des produits (c'est-à-dire en divisant chaque poste par le total des produits et en multipliant par 100). Vous aurez ainsi une idée de l'importance relative des différentes parties du compte de résultat: par exemple, l'importance des frais administratifs par rapport aux coûts directs des projets. Ceci permettra d'attirer l'attention sur les questions importantes et de la détourner des problèmes insignifiants (ce qui est l'une des idées fixes des membres du Conseil).

En divisant le total des subventions des donateurs et des bailleurs de fonds par le total des produits et en multipliant par 100, on obtient une indication du niveau de **dépendance des donateurs et bailleurs de fonds**. Si votre stratégie de financement vise à réduire votre dépendance de l'aide extérieure, le ratio de dépendance vous aidera à fixer et à surveiller le niveau de dépendance auquel vous aspirez. A un autre niveau d'analyse, vous pouvez comparer les ratios de l'exercice en cours à ceux de l'exercice antérieur afin de déceler les tendances.

L'analyse du bilan

Là encore, il s'agit de diviser chaque poste par le total des produits du compte de résultat (compte de charges et produits) pour obtenir une indication de l'importance relative des différents postes du bilan.

Un **ratio de « survie »** peut être calculé en divisant les réserves générales (c'est-à-dire la portion des fonds accumulés à usage général) par le total des produits (qui apparaît dans le compte de résultat).

Si vous multipliez alors le chiffre obtenu par 365, cela vous donnera une indication du nombre de jours pendant lesquels l'organisation pourrait survivre, au cours de l'exercice à venir, si ses revenus venaient à se tarir et que le niveau d'activité reste le même.

Le **ratio de liquidité immédiate** pose la question: *Pouvons-nous rembourser nos dettes maintenant?* On le calcule en divisant l'actif circulant moins les éléments d'actif les moins liquides, tels que les stocks et les charges constatées d'avance (en d'autres termes, les créances clients à court terme et les soldes de trésorerie uniquement) par le passif exigible à court terme (c'est-à-dire, les dettes fournisseurs à court terme et les découverts). Le rapport obtenu devrait, de préférence, tourner autour de 1:1. Un rapport de 1:1 signifie que l'organisation dispose de suffisamment de fonds pour rembourser ses dettes immédiates.

Le **ratio de liquidité générale** pose la question: *Pouvons-nous rembourser nos dettes dans un délai de douze mois?* On l'obtient en divisant le total de l'actif circulant par le total du passif exigible à court terme. Il permet également de juger de la liquidité de l'organisation mais à plus long terme. Un rapport de 2: 1 est considéré comme satisfaisant.

Là encore, transformez les chiffres qui apparaissent au bilan de l'exercice en cours et de l'exercice antérieur afin de déceler les tendances significatives.

■ L'analyse des ratios: quelques formules de référence

1. Le ratio de dépendance des donateurs et bailleurs de fonds :

$$\frac{\text{TOTAL DES SUBVENTIONS DES DONATEURS}}{\text{TOTAL DES PRODUITS}} \times 100 \quad \text{[exprimé sous forme de pourcentage]}$$

2. L'utilisation des produits

$$\frac{\text{POSTE DE DEPENSES}}{\text{TOTAL DES PRODUITS}} \times 100 \quad \text{[exprimé sous forme de pourcentage]}$$

3. Le ratio de « survie »

$$\frac{\text{RESERVES GENERALES*}}{\text{TOTAL DES PRODUITS}} \times 52 \text{ ou } \times 365 \quad \text{[exprimé en semaines ou en jours]}$$

[* c'est-à-dire les fonds non affectés à vocation générale, dans le cadre des fonds accumulés. Sinon, utilisez l'actif circulant net.]

4. Le ratio de liquidité immédiate

$$\frac{\text{ACTIF CIRCULANT moins STOCKS/CHARGES CONSTATEES D'AVANCE}}{\text{PASSIF EXIGIBLE A COURT TERME}} \quad \text{[exprimé sous forme de rapport n:n*]}$$

[* Le rapport devrait osciller entre 0,8: 1 et 1,2: 1. Un rapport de 1: 1 signifie que l'organisation dispose de fonds suffisants pour rembourser ses dettes immédiates.]

5. Le ratio de liquidité générale :

$$\frac{\text{ACTIF CIRCULANT}}{\text{PASSIF EXIGIBLE A COURT TERME}} \quad \text{[exprimé sous forme de rapport n:n*]}$$

[* Un rapport de 2: 1 est considéré comme satisfaisant. Il est suffisant pour rembourser les dettes sous douze mois.]

Les Rapports de Gestion

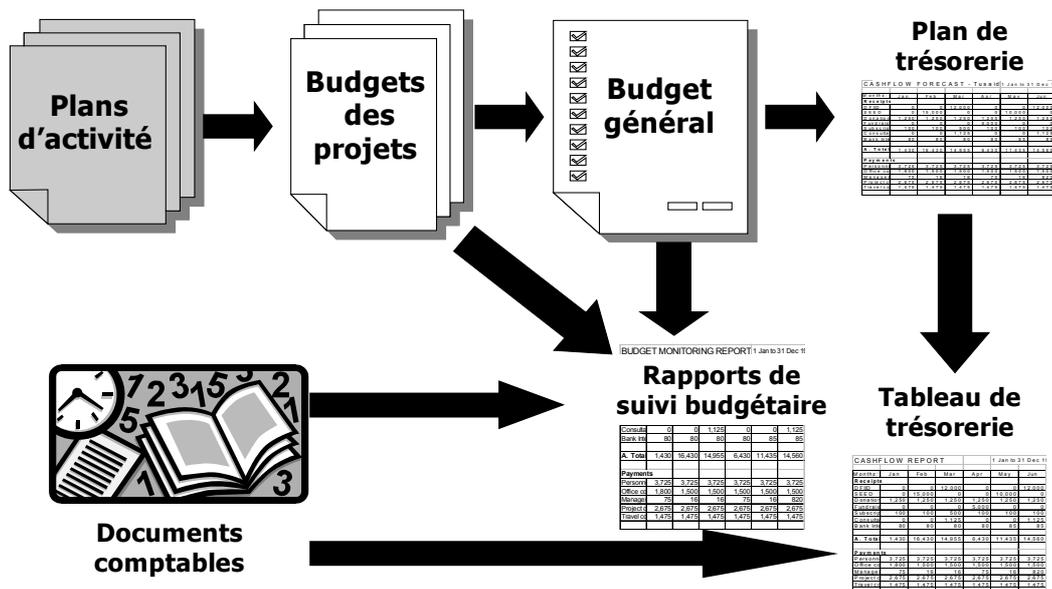
Les dirigeants et les gestionnaires ont besoin d'informations financières, tout au long de l'exercice, afin de contrôler l'état d'avancement des projets.

Les rapports de gestion devraient être produits, de préférence, tous les mois ou, au moins, **tous les trimestres**. Puisque ces rapports sont produits pour que les dirigeants et les gestionnaires puissent prendre des décisions sur la gestion à venir de l'organisation, les réunions du Conseil de Direction devraient être convoquées pour coïncider avec le cycle des comptes de gestion afin d'éviter que les informations ne soient dépassées.

Il y a deux types de rapports qui sont utiles aux dirigeants et aux gestionnaires: l'état comparatif du budget et des résultats réels et le tableau de trésorerie.

La Figure 5.1 explique comment les processus de planification financière et de comptabilité générale se rejoignent pour produire des rapports de gestion.

Figure 5.1: Diagramme de Circulation des Rapports de Gestion



■ L'état comparatif du budget et des résultats réels

L'état comparatif du budget et des résultats réels considère les charges et produits budgetés, pour un exercice donné, et les compare aux charges et produits réels pour le même exercice. La différence entre les deux chiffres s'appelle l'*écart*. L'écart devra être évalué pour déterminer dans quelle mesure il est significatif. [Voir le spécimen d'état comparatif à l'Annexe 14.]

Les chiffres destinés au rapport sont tirés des principaux livres de comptes. Tous les mois, les comptes sont rapprochés et synthétisés sous forme de récapitulatif de toutes les transactions. Etant donné que les comptes ont été établis pour qu'ils correspondent aux postes budgétaires, aucune analyse supplémentaire n'est nécessaire.

Nous avons vu comment cela fonctionne dans l'exemple « Rudi va au cinéma ». Voici l'état comparatif du budget et des résultats réels de Rudi:

Etat comparatif du budget et des résultats réels de Rudi

Poste	Budget initial	Dépenses réelles	Différence	Ecart favorable ou défavorable?
	\$	\$	\$	
Déplacements	1,50	0,75	0,75	
Nourriture	3,50	3,00	0,50	
Place de cinéma	<u>3,00</u>	<u>4,00</u>	<u>(1,00)</u>	
TOTAL	8,00	7,75	0,25	

Nous pouvons constater la conséquence de l'arrivée tardive de Rudi qui l'a empêché d'acheter des places de cinéma bon marché. Il a dépassé son budget de 1,00 dollars pour sa place de cinéma mais parce qu'il n'a pas dû acheter de ticket de bus pour rentrer à la maison (on l'a ramené gratuitement chez lui, en voiture), il a, globalement, réalisé une économie.

L'analyse des écarts

Il s'agit d'examiner les écarts importants par rapport au budget et de tenter d'expliquer la raison de leur existence et ce que l'on peut faire pour remédier à la situation. Les écarts sont souvent qualifiés de « favorables » (ce qui est généralement une bonne nouvelle) ou de « défavorables » (ce qui est généralement une mauvaise nouvelle):

- Un écart **favorable** est constaté:
 - lorsque les produits réels sont supérieurs aux produits budgétés
 ou
 - lorsque les dépenses réelles sont inférieures aux dépenses budgétées (mais, remarquez que ce n'est pas toujours une bonne nouvelle pour l'ONG).
- Un écart **défavorable** est constaté:
 - lorsque les produits réels sont inférieurs aux produits budgétés
 ou
 - lorsque les dépenses réelles dépassent les dépenses budgétées.
- Il est également utile d'analyser la cause des écarts et de déterminer s'il s'agit d'une situation temporaire ou permanente. Les écarts peuvent être la conséquence de l'un ou de plusieurs des facteurs suivants:
 - une évolution des prix,
 - une évolution des volumes,

- une évolution des plans,
- une évolution de la programmation dans le temps.

Exercice pratique

- Reportez-vous au rapport de suivi du budget de dépenses de Rudi, ci-dessus.
- Quel écart est défavorable et quel écart est favorable ?
- Quelle est l'origine de l'écart?

■ Le tableau de trésorerie

Le tableau de trésorerie est tout simplement le plan de trésorerie actualisé, mensuellement, grâce aux encaissements et décaissements et à toute autre information sur les dépenses à venir et sur les plans de collecte de fonds. Il permet aux dirigeants et aux gestionnaires, d'une part, de prédire les périodes durant lesquelles les soldes de trésorerie risquent d'être insuffisants pour faire face à tous les engagements de l'organisation et, d'autre part, de tirer le maximum des fonds excédentaires éventuels au cours de l'exercice.

La Présentation des Rapports

La préparation des rapports représente un gros travail. Par conséquent, vous voulez qu'on les lise et qu'on les utilise. Cela vaut la peine de penser aux destinataires des rapports et à la forme sous laquelle il convient de présenter ces derniers pour qu'ils soient utiles.

■ L'état des anomalies

Les dirigeants et les gestionnaires, tout comme les membres du Conseil, sont des gens très occupés qui ont rarement le temps de lire tous les rapports qui leur parviennent dans le détail. Ils apprécient tout spécialement qu'une synthèse, qui attire leur attention sur les domaines clés qui nécessitent une action, accompagne les états financiers.

L'utilité de l'état des anomalies réside dans le fait qu'il s'agit d'un bref rapport narratif qui accompagne les comptes de gestion et qui ne met en exergue que les questions les plus importantes, en particulier, celles qui exigeront l'attention de la direction ou des décisions du Conseil.

Il présente également l'avantage de détourner l'attention des questions sans importance. En effet, les membres du Conseil s'enlisent trop souvent dans les détails et négligent les problèmes essentiels.

L'état des anomalies ne devrait pas couvrir plus d'une page, ou au grand maximum, deux pages, devrait éviter d'user de jargon technique et devrait utiliser des alinéas qui le rendront attrayant et en faciliteront la lecture. L'état des anomalies pourrait se composer des parties suivantes:

- Une **vue d'ensemble** de la période de déclaration: les dates couvertes, comment les chiffres ont été compilés, les activités couvertes par les états joints et l'auteur de l'état des anomalies.
- Les **écarts importants** constatés dans l'état comparatif du budget et des résultats réels et dans le plan de trésorerie: choisissez les écarts les plus significatifs par rapport au budget et suggérez une explication.

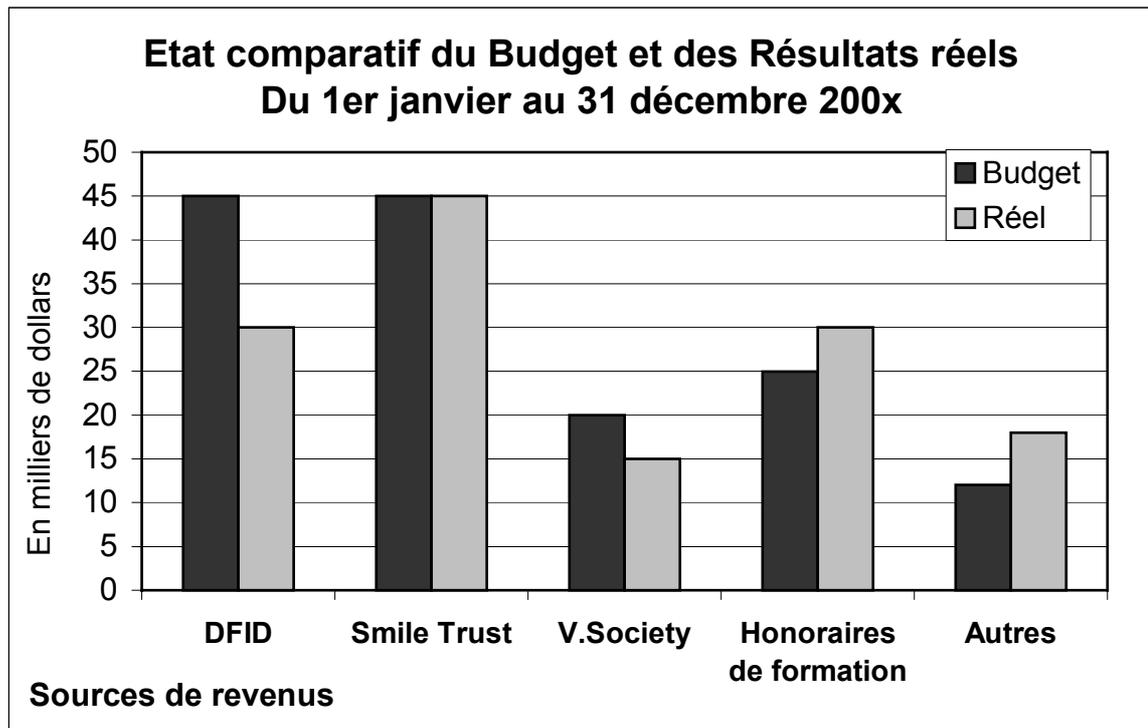
Il convient de ne pas se concentrer uniquement sur le dépassement des budgets. Un budget qui n'a pas été entièrement utilisé peut également constituer un problème, en particulier, s'il s'agit d'un budget affecté aux activités de projet.

- Les **recommandations** d'action: les mesures correctives qui devront être mises en œuvre pour résoudre les problèmes clés, identifiés dans la partie précédente. Par exemple, les stratégies permettant d'éviter une crise de trésorerie dans les mois à venir, les plans d'activité révisés pour réorienter les projets afin qu'ils atteignent bien leurs objectifs ou la limitation de l'utilisation des véhicules lorsque leurs frais de fonctionnement dépassent trop le budget.

■ Les autres présentations

Cela vaut la peine d'envisager la possibilité de présenter les rapports financiers sous forme graphique, par exemple, grâce à un histogramme pour l'état comparatif du budget et des résultats réels ou grâce à un camembert pour l'état des charges et produits. Ce type de présentation sera particulièrement apprécié des personnes dont les aptitudes au calcul sont limitées.

Figure 5.2: Représentation graphique des Rapports financiers



L'Utilisation des Rapports

Tout examen des comptes, qu'il s'agisse des états de fin d'exercice ou des comptes de gestion, est destiné à évaluer la santé de l'organisation et à s'assurer qu'elle exécute ses objectifs. Si les rapports sont produits opportunément, les problèmes pourront être attaqués rapidement et des mesures pourront être prises pour y remédier.

■ Identifier les problèmes, trouver des solutions

Les rapports de suivi budgétaire permettent d'identifier les sources de problèmes et constituent un système d'alerte précoce qui signale les objectifs qui sont en passe de ne pas être atteints. Ils aident également à déceler la fraude ou les détournements de fonds.

Il y a quatre indicateurs clés à considérer tout d'abord:

- Que vous indique le **résultat net** ? Dans l'ensemble, le budget a-t-il été dépassé ou n'a-t-il pas été totalement utilisé et est-ce important à l'heure actuelle ? Un écart de plus ou moins 10 % est acceptable.
- Quelles sont les lignes budgétaires qui présentent des **écarts considérables**? Peut-on expliquer la raison de ces écarts? Par exemple, le budget des frais de subsistance est largement et exceptionnellement dépassé ou les honoraires perçus sont inhabituellement bas pour cette époque de l'année. Ne vous concentrez pas uniquement sur les dépassements budgétaires; les budgets qui ne sont pas entièrement utilisés sont tout aussi critiques pour les ONG.
- Les postes budgétaires **connexes** (par exemple, les coûts par activité) présentent-ils des résultats comparables ou contradictoires ? Par exemple, la totalité du budget des matériaux destinés au projet n'a pas été dépensée ce qui suggère que les activités ont pris du retard tandis que les frais de fonctionnement des véhicules utilisés dans le cadre du projet sont élevés.
- Les chiffres de l'état comparatif du budget et des résultats réels présentent-ils la même version de la situation que le rapport **narratif** du projet ?

Face aux problèmes, certaines solutions ou certaines mesures peuvent être envisagées.

Problème	Solution / Action
<p>Certaines lignes budgétaires risquent d'être dépassées</p> <p>Il n'y aura peut-être pas suffisamment de fonds pour terminer le projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Demander la permission d'utiliser les fonds qui n'ont pas été dépensés au titre d'autres lignes budgétaires. - Réduire ou reporter certaines activités. - Entreprendre des activités de recherche de financement pour accroître les recettes. - Développer les activités créatrices de revenus. - Puiser dans les réserves pour financer le déficit.
<p>Les fonds affectés à certains postes budgétaires ne sont pas entièrement utilisés</p> <p>Ceci suggère que les activités planifiées ne sont pas en voie de réalisation</p>	<p>S'efforcer de stimuler le projet afin d'accomplir les objectifs et de remplir les engagements envers l'agence donatrice.</p>
<p>Les recettes sont plus élevées que prévu</p>	<p>Soit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - accroître les activités dans certains domaines <p>ou</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettre l'excédent de côté pour le jour où l'on en aura besoin (si l'agence donatrice le permet).
<p>Les postes budgétaires connexes font apparaître des résultats divergents</p>	<p>Chercher à savoir quelle est la raison de cette divergence. Cela pourrait être un premier signe de fraude ou d'abus des budgets.</p>

Parfois, les chiffres semblent mentir. Laissez-vous guider par votre intuition et donnez suite à vos préoccupations.

Lorsque les ONG prennent des décisions fondées sur les états financiers, elles ne doivent pas perdre de vue certains points essentiels.

- Le licenciement de personnel ne devrait se produire qu'en dernier ressort. Il ne devrait devenir nécessaire que lors d'un retrait inopiné du financement.
- Lorsque les fonds ont été donnés à des fins spécifiques, vous ne pourrez pas les utiliser pour renflouer une activité différente qui est en déficit.
- S'il s'avère nécessaire de réduire l'envergure d'un projet, vous devrez en discuter les raisons et réviser les plans avec les personnes qui en assurent le financement.

■ **Prédire l'avenir**

Les rapports de suivi budgétaire sont particulièrement utiles, à partir du deuxième trimestre, pour prédire ce que seront les résultats à la clôture de l'exercice et pour faciliter le processus d'élaboration du budget de l'exercice suivant. Vous devriez pouvoir dire, avec un assez bon degré de certitude, si l'organisation va dégager un excédent ou connaître un déficit. Ceci est essentiel dans le cadre de vos relations avec les donateurs et les bailleurs de fonds.

- Un gros déficit peut donner l'impression que l'organisation échappe à tout contrôle et est mal gérée.
- Un petit déficit peut signaler un grand besoin et même donner une impression de bonne gestion.
- Un petit excédent peut suggérer une bonne gestion.
- Un gros excédent peut indiquer que les besoins ne sont pas satisfaits ou un manque d'expérience en matière de budgétisation.

Il y a plusieurs façons de réduire un excédent de fin d'exercice, y compris l'achat de nouveaux équipements ou de matériel de remplacement et la commande de stocks d'articles de papeterie et de fournitures de bureau. Il y a très peu de choses à faire face à un gros déficit si ce n'est avertir très tôt les partenaires en leur fournissant une très bonne explication et espérer que les réserves sont suffisantes pour couvrir le déficit.

[Voir le spécimen de plan prévisionnel à l'Annexe 17].

■ **La gestion de la trésorerie**

Le plan de trésorerie est utile pour prédire les excédents et les déficits de trésorerie et pour prendre les mesures permettant d'éviter de se retrouver temporairement dans le rouge. Lorsque les soldes sont sains, les dirigeants et les gestionnaires devraient s'assurer de la bonne gestion de la trésorerie, en d'autres termes, il devraient veiller à ce que les fonds soient investis de façon à maximaliser les intérêts qu'ils rapportent.

Lorsque les ressources sont limitées, il est important de surveiller la capacité de l'organisation à payer ses créanciers à l'échéance (en utilisant les ratios de liquidité, par exemple) et de prendre les mesures qui s'imposent lorsqu'apparaissent les premiers signes de difficultés financières potentielles.

La gestion de la trésorerie peut passer par:

- l'exercice d'un bon encadrement du crédit (poursuivre les clients pour qu'ils paient dans les délais);
- la révision des programmes de subvention et des politiques de facturation (paiement anticipé plutôt qu'arriéré);
- le dépôt en banque de tout l'argent encaissé quotidiennement;
- la demande de conditions de paiement préférentielles avantageuses auprès des grands fournisseurs (s'en tenir à ces conditions);
- le paiement de certains frais généraux par versements échelonnés (par exemple, les primes d'assurances);
- la hiérarchisation des gros paiements par ordre de priorité;
- le report des actions qui entraîneront des dépenses supplémentaires (par exemple, le recrutement, la signature de baux, l'achat de matériel);
- la négociation de facilités de caisse, ce qui est une solution coûteuse et à court terme.

Rendre Compte aux Agences donatrices

Il ne faut jamais oublier que les agences donatrices doivent, elles-mêmes, rendre compte à des parties prenantes (administrateurs, gouvernement, contribuables, etc.) et qu'elles comptent sur vous pour leur fournir les informations dont elles ont besoin.

■ La responsabilité financière

La responsabilité financière vous oblige à prouver aux donateurs ou aux bailleurs de fonds que leurs subventions ont été utilisées aux fins auxquelles elles étaient destinées. Le document de référence est la demande originelle de financement. Les instructions quant à l'utilisation des fonds accompagnent généralement la confirmation de la subvention et le contrat ou l'accord signé par les deux parties.

Il est important de respecter les conditions et les dates de déclaration des résultats afin d'établir la crédibilité de l'organisation, de développer la confiance et d'assurer le versement, en temps voulu, des subventions.

■ Modalités de la subvention

Il convient de toujours vérifier ce que vous avez convenu de faire dans le cadre de l'accord de financement que vous avez passé avec chacun de vos donateurs ou bailleurs de fonds. Les conditions imposées par les donateurs ou bailleurs de fonds sont extrêmement diverses et peuvent s'appliquer aux questions suivantes:

- Les **rapports d'activité périodiques**: leur fréquence, leur présentation, leur style. Ils sont généralement trimestriels pour coïncider avec les versements échelonnés des subventions.
- L'**étendue et l'affectation des fonds**: les fins auxquelles les fonds peuvent ou ne peuvent pas être utilisés; la possibilité ou l'impossibilité de reporter les fonds à nouveau, d'un exercice sur l'autre.
- Les **frais administratifs**: les éléments spécifiques qui sont admissibles ou exclus, ou un pourcentage maximum sur la base du total de la subvention.
- Les **lignes budgétaires**: les postes budgétaires et les classifications de compte spécifiques qui correspondent à la demande de subvention originelle.
- La **politique de virement**: la permission (ou l'interdiction) de transférer l'excédent d'une ligne budgétaire à une autre ligne budgétaire et les limites dans le cadre desquelles ceci peut se faire.
- La **méthode comptable**: comptabilité de trésorerie ou comptabilité d'engagements.
- Les **comptes bancaires et les intérêts**: certains donateurs et bailleurs de fonds exigent que des comptes bancaires distincts soient ouverts pour leurs subventions et/ou ne permettent pas que vous conserviez les intérêts rapportés par les sommes investies.
- La **politique d'amortissement**: comment amortir les immobilisations acquises grâce à une subvention.
- L'**audit externe**: certains donateurs et bailleurs de fonds exigent un audit externe distinct.

■ Le rapport aux donateurs ou aux bailleurs de fonds

Les donateurs et les bailleurs de fonds exigent que les ONG démontrent leur solidité financière avant de débloquer les fonds qu'ils leur ont accordés. C'est la raison pour laquelle le rapport aux donateurs ou aux bailleurs de fonds est d'une telle importance. Dans la majorité des cas, le rapport comprendra un état comparatif du budget et des résultats réels, accompagné d'un rapport narratif sur les activités entreprises. [Voir l'exemple de rapport aux donateurs à l'Annexe 15].

Si la période de déclaration des résultats coïncide avec la préparation des comptes de gestion, le rapport aux donateurs ou aux bailleurs de fonds ne représentera pas trop de travail supplémentaire.

Lorsque l'ONG a plusieurs donateurs ou bailleurs de fonds, il est important d'établir des systèmes comptables qui permettent de récupérer aisément les informations requises par n'importe quelle agence donatrice. En l'absence de tels systèmes, l'organisation devra se lancer dans un exercice pénible de collecte de l'information, chaque fois qu'un rapport lui sera demandé. A cet égard, les centres de coûts sont particulièrement utiles.

Lors de la préparation d'un rapport aux donateurs ou aux bailleurs de fonds:

- essayez de respecter les dates limites de déclaration (demandez un délai si cela s'avère impossible) ;
- produisez des chiffres exacts et vérifiables;

- ne cherchez pas à cacher les dépassements budgétaires ou la sous-utilisation des fonds disponibles;
- ajoutez des notes à l'état comparatif du budget et des résultats réels pour expliquer les écarts significatifs ;
- tenez le donateur ou le bailleur de fonds au courant de tout problème potentiel.

Enfin, souvenez-vous que le personnel des agences donatrices travaille très souvent avec des groupes tels que le vôtre. Il réagira presque toujours positivement à vos demandes de conseils ou d'appui.

La Protection de vos Biens

« Mieux vaut établir un système qui décourage la fraude qu'un système qui la détecte. »

Introduction

Ce chapitre:

- ❑ souligne l'importance de la mise en œuvre de contrôles internes;
- ❑ expose brièvement les principes de la délégation des pouvoirs et de la séparation des responsabilités;
- ❑ souligne l'importance du contrôle de la trésorerie et des cycles de rapprochement;
- ❑ examine les moyens de gérer et de contrôler les immobilisations;
- ❑ donne des conseils sur la façon de gérer les cas de fraude et les autres irrégularités.

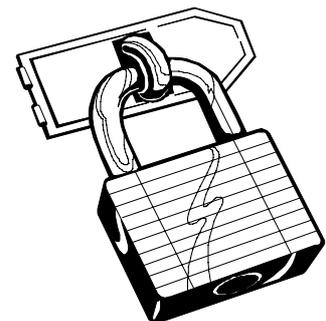
La Gestion des Risques internes

Il s'agit, ici, de traiter de la gestion des risques internes auxquels les ONG ont à faire face, au quotidien. La gestion des risques internes est rendue possible par une série de contrôles, de poids et de contrepoids qui, s'ils sont utilisés comme il le faut, éviteront les pertes et décèleront les erreurs et les omissions dans les documents comptables.

Les contrôles sont également essentiels à la protection de tous ceux qui gèrent les affaires financières de l'organisation puisqu'ils suppriment tout soupçon ou toute tentation de malhonnêteté.

Il existe plusieurs catégories de contrôles internes:

- la délégation des pouvoirs,
- la séparation des responsabilités,
- le rapprochement,
- le contrôle de la trésorerie,
- le contrôle physique.



La Délégation des Pouvoirs

Le Conseil d'Administration bénévole délègue ses pouvoirs de gestion quotidienne de l'organisation au Directeur général. Dans les grandes organisations débordantes d'activité, il est irréaliste d'attendre d'une seule personne qu'elle prenne toutes les décisions et qu'elle autorise toutes les transactions. Par conséquent, le Directeur général peut, à son tour, déléguer ses pouvoirs à des membres de l'équipe d'encadrement pour alléger sa charge de travail et pour assurer un bon fonctionnement de l'organisation en l'absence d'employés clés.

■ L'acte de délégation des pouvoirs

Toute organisation devrait décider d'avance qui sera responsable de quoi en matière de procédures financières. Il est de bonne pratique d'enregistrer ce qui a été décidé dans un **acte de délégation des pouvoirs** dont l'objet est de préciser qui a le pouvoir de prendre les décisions, d'engager les dépenses et de signer les engagements juridiques au nom de l'organisation afin qu'il n'y ait aucune confusion quant aux responsabilités. [Voir le spécimen à l'Annexe 2.]

L'acte de délégation des pouvoirs devrait comprendre des instructions quant aux responsabilités, telles que:

- la passation et l'autorisation des commandes de biens et services,
- la signature des chèques,
- l'autorisation des dépenses du personnel,
- la gestion de l'encaisse et des chèques,
- l'accès au coffre et à la petite caisse,
- la vérification et l'autorisation des documents comptables,
- la signature d'engagements juridiques.

L'acte de délégation des pouvoirs doit être approuvé par le Conseil de Direction et devrait être réexaminé tous les ans pour s'assurer qu'il correspond toujours aux besoins actuels. Il devrait également exposer brièvement les dispositions en matière de remplacement des employés clés, en cas d'absence de ceux-ci. Tout abus de délégation de pouvoir constitue une affaire grave et devrait être sanctionné en conséquence.

■ Les règles d'autorisation

Lors de la rédaction de l'acte de délégation des pouvoirs, il convient d'observer certaines règles fondamentales:

- **Le niveau d'autorité le plus bas est défini:** on considère comme admis que ceux qui occupent les échelons de la hiérarchie supérieurs au niveau le plus bas d'autorité disposent également du même pouvoir.
- **Personne ne doit pouvoir autoriser de transaction dont il pourrait profiter à titre personnel.** Dans le cas contraire, les personnes pourraient être exposées à des accusations d'irrégularités et l'intégrité de l'organisation pourrait être remise en question.

- **Les subordonnés ne doivent pas autoriser de paiements aux dirigeants ni aux gestionnaires:** cette autorisation doit venir d'une personne plus haut placée dans la hiérarchie.

Toute restriction ou toute condition qui s'applique à la délégation de pouvoir doit être clairement définie. Par exemple, une personne peut être autorisée à engager des dépenses jusqu'à un montant donné ou dans le cadre de certaines catégories de dépenses ou dans les limites du budget.

La Séparation des Responsabilités

Afin de protéger ceux qui gèrent les procédures et pour éviter toute tentation de détournement de fonds, il doit y avoir séparation des responsabilités dans le cadre des procédures financières.

Par exemple, la responsabilité de la commande des marchandises, de la réception de celles-ci, de l'autorisation des paiements, de la tenue des livres de comptes et du rapprochement des comptes ne devrait pas retomber entièrement sur les épaules d'une seule personne. En sus de l'affaiblissement du contrôle financier qu'elle entraîne, cette façon de faire donne trop de responsabilités à une seule personne. Or, si cette personne venait à quitter l'organisation ou à s'absenter pour de longues périodes, toute l'activité financière s'arrêterait progressivement.

Les responsabilités devraient être partagées, dans toute la mesure du possible, entre les salariés et, s'il n'y a qu'un ou deux salariés, entre ces derniers et le Conseil.

■ La procédure d'achat

La procédure d'achat stipule les étapes à suivre et les conditions à respecter par le personnel lors de l'achat de biens et de services, afin que les objectifs de l'organisation puissent être atteints de façon efficace et performante. Elle constitue un excellent exemple de la mise en œuvre de la séparation des responsabilités.

La procédure:

- exposera brièvement le processus et les pouvoirs relatifs à la commande, à la réception et au paiement des biens et des services;
- décrira les moyens de paiement et les méthodes d'achat à utiliser pour différents biens et services, par exemple, dans quelles circonstances il est admissible d'utiliser la petite caisse (cela devrait être rarement), les virements bancaires (pour les salaires, etc.) ou les comptes fournisseurs (pour les fournitures de bureau, l'essence, etc.);
- précisera les cas dans lesquels il est nécessaire d'obtenir des devis auprès des fournisseurs, par exemple, deux devis pour tous les achats supérieurs à cent dollars;
- comprendra une liste d'entreprises ou de fournisseurs agréés, le cas échéant.

■ La signature des chèques

Toute organisation devrait disposer d'un groupe de signataires de chèques parmi lesquels elle pourra choisir le nombre de signataires autorisés dont elle a besoin. Le nombre de signataires autorisés devrait être suffisant pour assurer une gestion efficace des paiements. La liste des signataires devrait être régulièrement révisée et remise à jour lorsque ceux-ci quittent l'organisation.

Il est habituel d'apposer plus d'une signature sur les chèques pour éviter la fraude.



« Ne demandez JAMAIS aux signataires de signer des chèques en blanc destinés à un usage ultérieur car ceci rend inutile l'apposition de plus d'une signature. »

■ La vérification et l'autorisation des documents comptables

L'une des responsabilités essentielles des cadres dirigeants (le Directeur général ou le Contrôleur financier dans une grande organisation ou le Trésorier dans une petite organisation) est de vérifier et d'autoriser les documents comptables, de compter la petite caisse et de réviser les commandes de fournitures, de temps à autre.

Le Rapprochement

Le rapprochement implique la vérification des documents comptables afin de s'assurer qu'ils ne contiennent ni erreurs ni omissions qui seraient passées inaperçues à ce jour. Les documents comptables qu'il convient de rapprocher à intervalles réguliers sont:

- le journal de banque,
- le livre de petite caisse,
- le registre des stocks,
- le livre de paie et le livre des retenues.

Lorsque les documents comptables ont été rapprochés, l'état de rapprochement doit être transmis à un supérieur hiérarchique, ou à un membre du Conseil, qui le vérifiera indépendamment en le comparant avec les documents de base. Comme nous l'avons dit précédemment, la vérification de l'état de rapprochement est l'une des responsabilités essentielles du Directeur général ou du Trésorier.

■ Le journal de banque

Le journal de banque devrait être rapproché du relevé bancaire, au moins une fois par mois. L'objectif de cet exercice est de s'assurer que les archives comptables de l'organisation correspondent aux archives comptables de la banque qui constituent un ensemble de documents parallèles. Le rapprochement se fait en comparant le solde de clôture du relevé bancaire, à une date donnée, au solde de clôture du journal de banque, à la même date, puis en expliquant les divergences, le cas échéant.

Il s'agit là d'une vérification importante, non seulement pour s'assurer que les documents sont complets et exacts, mais également pour déceler très tôt les signes de fraude.

■ Le livre de petite caisse

La petite caisse devrait être comptée et rapprochée au moins une fois par semaine. Si le système du fonds de caisse à montant fixe est utilisé, l'opération est très facile: il s'agit tout simplement d'additionner tous les décaissements effectués depuis le dernier remboursement et d'y ajouter la menue monnaie qui reste en caisse.

Le total doit être égal au fonds de caisse. S'il y a divergence, celle-ci doit être inscrite dans le livre de petite caisse sous le titre « dépense: non identifiée » ou « excédent: non identifié » et affectée à la catégorie appropriée. Toute divergence doit être signalée à un dirigeant ou à un gestionnaire.

■ Le registre des stocks

Le registre des stocks doit être vérifié en se référant aux fournitures détenues dans l'entrepôt et aux quittances de vente, afin de s'assurer qu'aucune erreur ne s'y est glissée (et qu'aucun élément de stock n'a disparu).

Vous trouverez ci-dessous un **Spécimen de Fiche de Gestion des Stocks** de tee-shirts. Sur cette fiche apparaît la valeur des stocks lors du dernier rapprochement. Viennent ensuite les achats de nouveaux stocks et les nouvelles ventes. Ceci nous donne la valeur *escomptée* des stocks, tout au moins sur le papier.

Remarquez que le tableau donne, à la fois, le coût d'achat (c'est-à-dire ce que l'organisation a payé au fournisseur pour les tee-shirts) et la valeur de revente (c'est-à-dire le montant pour lequel l'organisation espère vendre les tee-shirts).

Cependant, lorsque l'on compte et que l'on vérifie les tee-shirts qui se trouvent dans l'entrepôt, la valeur réelle est inférieure à celle que l'on avait anticipée. (Les parenthèses qui entourent les chiffres de la dernière ligne indiquent que la valeur du stock est déficitaire).

A votre avis, qu'est-ce qui pourrait expliquer la différence?

Spécimen de Fiche de Gestion des Stocks	Coût d'achat \$	Valeur de revente \$
Valeur des stocks au 1 ^{er} janvier 200x	3 000,00	6 000,00
Plus: valeur des achats effectués entre le 1 ^{er} janvier et le 31 mars 200x	800,00	1 600,00
Moins: valeur des ventes entre le 1 ^{er} janvier et le 31 mars 200x	<u>1 300,00</u>	<u>2 600,00</u>
VALEUR ESCOMPTEE DES STOCKS :	2 500,00	5000,00
VALEUR REELLE DES STOCKS :	2 450,00	4 900,00
Différence	(50,00)	(100,00)

La différence pourrait être due à l'un des facteurs suivants:

- a) La valeur des nouveaux achats est erronée, par exemple, parce que les stocks livrés étaient incomplets. Ceci peut se produire lorsque l'on ne vérifie pas correctement que la livraison correspond au bon de livraison et à la facture du fournisseur.
- b) La valeur des ventes est erronée, par exemple, parce qu'un montant inexact a été facturé ou qu'une vente n'a pas été enregistrée ou codée correctement.
- c) Une partie des stocks a été volée.
- d) Une partie des stocks a été offerte en cadeau ou à des fins publicitaires et cela n'a pas été enregistré dans les comptes.

Quelle qu'en soit la cause, la différence doit faire l'objet d'une enquête et les systèmes devront être révisés, le cas échéant. Ceci prouve bien l'importance du rapprochement des stocks.

■ Le Livre de Paie

Le livre de paie et, en particulier, le livre des retenues sur rémunérations sont notoires pour les inexactitudes qu'ils contiennent et pour les abus sous forme de « salariés fantômes ». Ils doivent être rapprochés mensuellement pour s'assurer que les retenues appropriées sont effectuées, puis transmis à l'autorité compétente. L'inobservation de cette procédure pourrait entraîner l'imposition de lourdes amendes et d'intérêts élevés et provoquer le mécontentement du personnel.

Le Contrôle des Espèces

Il est important d'observer les sept règles d'or de la gestion des espèces.



1. Ne mélangez pas les montants encaissés et les montants décaissés

Ne mettez jamais les espèces reçues dans la petite caisse; cela conduira à des erreurs et créera la confusion dans les documents comptables. Tout l'argent qui pénètre dans l'organisation doit être déposé en banque sans tarder et enregistré dans les livres, avant d'être décaissé de nouveau. Dans le cas contraire, les données financières s'en trouveront faussées.

Par exemple, une organisation offre un stage de formation et demande à chacun des dix participants d'acquitter des frais d'inscription de 25 dollars. Le coût des repas et de la location de la salle s'élève à 150 dollars qui sont prélevés sur les frais d'inscription perçus le jour du stage. Le solde des frais d'inscription reçus, à savoir 100 dollars, est déposé en banque au titre des Honoraires de Formation.

Pourquoi cette façon de faire pose-t-elle problème? Le coût des repas et de la location de la salle n'a pas été enregistré dans les comptes et n'apparaîtra donc pas dans les états financiers. De même, seul le montant net des frais d'inscription a été déposé en banque. Cela donne l'impression que seulement quelques personnes ont assisté au stage et le potentiel productif d'un tel stage s'en trouve faussé.

2. Délivrez toujours un reçu en échange de chaque montant reçu

La personne qui encaisse l'argent se trouve ainsi protégée et la personne qui remet l'argent a l'assurance que le montant est correctement comptabilisé. Les reçus doivent être rédigés à l'encre et non au crayon et doivent être, de préférence, numérotés.

3. Demandez toujours un reçu au bénéficiaire de chaque montant décaissé

Cela ne sera peut-être pas toujours possible. Par exemple, lorsque vous achetez des fournitures au marché. Dans ce cas, le coût de chaque transaction devrait être noté immédiatement afin de ne pas en oublier le montant qui sera ensuite transféré sur un bordereau de petite caisse et autorisé par un supérieur. Souvenez-vous qu'en l'absence de reçu, il n'existe aucune preuve que l'achat a été effectué.

4. Déposez l'excédent de trésorerie en banque

Des espèces qui traînent dans le bureau constituent une tentation pour les voleurs et l'argent serait mieux géré s'il rapportait des intérêts sur un compte en banque.

Une attitude désinvolte quant à la sécurité des espèces détenues dans les locaux de l'organisation pourrait amener certaines personnes à vouloir « emprunter » cet argent. De nombreuses affaires de fraude déplorables ont commencé de cette façon. Il convient de s'efforcer de déposer l'argent liquide en banque quotidiennement ou, tout au moins, dans les trois jours suivant l'encaissement.

5. Ayez des procédures correctement établies en matière d'encaissements

Afin de protéger ceux qui gèrent la trésorerie, deux personnes devraient toujours être présentes lors de l'ouverture de la caisse, etc. Toutes deux devraient compter l'argent encaissé et signer le reçu délivré.

6. Limitez l'accès à la petite caisse et au coffre-fort

Les clés de la petite caisse et du coffre-fort ne devraient être remises qu'à des personnes autorisées. Cette disposition devrait apparaître dans l'Acte de Délégation des Pouvoirs de l'organisation.

7. N'effectuez qu'un minimum de transactions en espèces

La petite caisse ne devrait être utilisée comme moyen de paiement que lorsque tous les autres moyens sont inappropriés. Dans toute la mesure du possible, ouvrez des comptes fournisseurs et réglez vos factures par chèque. L'avantage du règlement de la majorité des transactions par chèque est qu'il produit un ensemble de comptes parallèles sous forme de relevés bancaires. De plus, ils garantissent que, seules, les personnes autorisées règlent les sommes dues et ils réduisent le risque de vol ou de fraude.

Les contrôles physiques

Les contrôles physiques sont des précautions de bon sens supplémentaires, destinés à sauvegarder les avoirs de l'organisation.

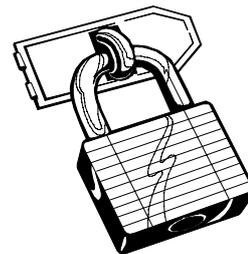
■ Disposer d'un coffre

Il est important de disposer d'un coffre, ou d'un endroit sûr, pour conserver les espèces, les chéquiers, les documents juridiques, etc. Envisagez l'achat d'un véritable coffre-fort, en particulier, si votre organisation doit conserver de grosses sommes d'argent dans ses locaux jusqu'au lendemain. Cependant, les coffres-forts coûtent cher et si les ressources de l'organisation sont limitées, il vaudrait peut-être mieux améliorer les procédures de dépôt en banque.

■ Protéger l'actif immobilisé

L'actif immobilisé représente une richesse considérable, souvent négligée, sous forme de biens fonciers, biens immobiliers, véhicules, machines et matériel de bureau. Or, il exige une attention particulière afin d'en préserver la valeur et d'éviter qu'il ne disparaisse par manque de vigilance.

Parmi les mesures destinées à protéger l'actif immobilisé, citons: le registre des immobilisations, la politique automobile et les politiques de maintenance du matériel.



Le registre des immobilisations

Un *Registre des Immobilisations* devrait être établi avec une fiche d'enregistrement par immobilisation. Chaque immobilisation devrait porter une étiquette avec un numéro de référence unique à des fins d'identification. Seront inscrits dans le registre: le lieu et la date d'acquisition de l'immobilisation, son coût, la somme pour laquelle elle est assurée, ses antécédents de réparations, le numéro d'identification, le numéro de série et le détail des garanties. Le registre pourra également contenir des informations sur l'amortissement, le cas échéant.

La fiche d'enregistrement devrait également préciser où se trouve l'immobilisation et qui est responsable de sa maintenance et de sa sécurité. Le registre des immobilisations devrait être vérifié, une fois par trimestre, par l'un des directeurs ou par l'un des membres du Conseil et toute divergence entre le registre et les immobilisations devrait être signalée et des mesures correctives devraient être prises. [Voir le spécimen de fiche d'enregistrement du Registre des Immobilisations, à l'Annexe 18, page A 20].

La politique de maintenance des bâtiments et du matériel

L'organisation doit avoir une politique de maintenance proactive afin de préserver la valeur des bâtiments et du matériel. Pour les bâtiments, un contrat de maintenance programmée avec une entreprise professionnelle s'avèrera peut-être nécessaire, contrat pour lequel il faudra prévoir un budget réaliste.

Le matériel de bureau, tels que les photocopieuses et les appareils électriques, devraient également être entretenus régulièrement par des techniciens qualifiés pour s'assurer qu'ils ne posent aucun danger et qu'il fonctionne bien.

La politique automobile

Toute organisation qui possède des véhicules devrait avoir une politique automobile qui couvre, entre autres, les aspects suivants:

- l'amortissement;
- l'assurance ;
- l'achat, le renouvellement et la mise au rebut ;
- l'entretien et les réparations;
- l'usage des véhicules par le personnel pour des trajets privés;
- la procédure à suivre en cas d'accident;
- les qualifications et la formation des chauffeurs ;
- le transport de passagers.

Le coût des réparations et du renouvellement des véhicules doit être pris en compte de façon appropriée lors de l'élaboration du budget.

Chaque véhicule devrait disposer d'un carnet de bord dans lequel seront enregistrés tous les déplacements, afin que les frais de fonctionnement au kilomètre puissent être évalués et que l'usage du véhicule pour des trajets privés puisse être étroitement surveillé. [Voir le spécimen de carnet de bord à la page A23 de l'Annexe 18]. Lorsque vous aurez réuni douze mois de données sur les frais de fonctionnement du véhicule, vous serez en mesure de calculer ses frais de fonctionnement moyens au kilomètre. (Voir ci-dessous un exemple de calcul des frais de fonctionnement d'un véhicule).

■ la garantie d'assurance

Le Directeur général doit veiller à ce que la garantie d'assurance soit suffisante pour que si les biens (au sens le plus large du terme) venaient à être perdus, endommagés ou volés, ils puissent être remplacés ou que l'organisation puisse être indemnisée. Il y a de nombreux types d'assurances à considérer, y compris:

- l'assurance du mobilier et du contenu des bureaux contre l'incendie et le vol;
- l'assurance des bâtiments contre l'incendie, les dommages causés par la tempête et les inondations;
- l'assurance automobile contre les accidents et le vol.

La décision d'assurer ou de ne pas assurer les biens de l'organisation est un bon exemple de gestion des risques: les dirigeants et les gestionnaires se trouvent confrontés au dilemme commun du pour et du contre de la souscription de contrats d'assurance coûteux.

Calcul des frais de fonctionnement d'un Véhicule: Exemple pratique

Marque et modèle du véhicule:	Camionnette Toyota Hiace	
Date d'achat:	26 décembre 1999	
Prix d'achat:	20 000 \$	
Durée et méthode d'amortissement:	5 ans, amortissement linéaire	
Entretien:	Tous les 6 000 Kms ou tous les 3 mois	
Kilomètres parcourus	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2000: Nombre de Kms au compteur au 31/12/00 MOINS nombre de Kms au compteur au 01/01/00 Nombre total de Kms parcourus dans l'année:	20 601 <u>(201)</u> 20 400
1. Amortissement		\$
Prix d'achat	= 20 000 \$	
Durée amortissable	= 5 ans	
Dotations annuelles aux amortissements	= 20 000 \$ / 5	4 000
2. Consommation de carburant		
Total des notes de carburant pour l'année		5 500
3. Frais d'entretien		
Total des factures de réparations, d'entretien, d'achat de pièces détachées, de remplacement des pneus, etc. pour l'année		900
4. Assurance et vignette		
Assurance, vignette pour l'année		<u>3 300</u>
FRAIS DE FONCTIONNEMENT TOTAUX DU VEHICULE :		13 700
Calcul du coût au kilomètre:		
Coûts totaux pour l'année	=	<u>13 700 \$</u>
Nombre total de Kms parcourus		20 400 Kms
		0,67 \$

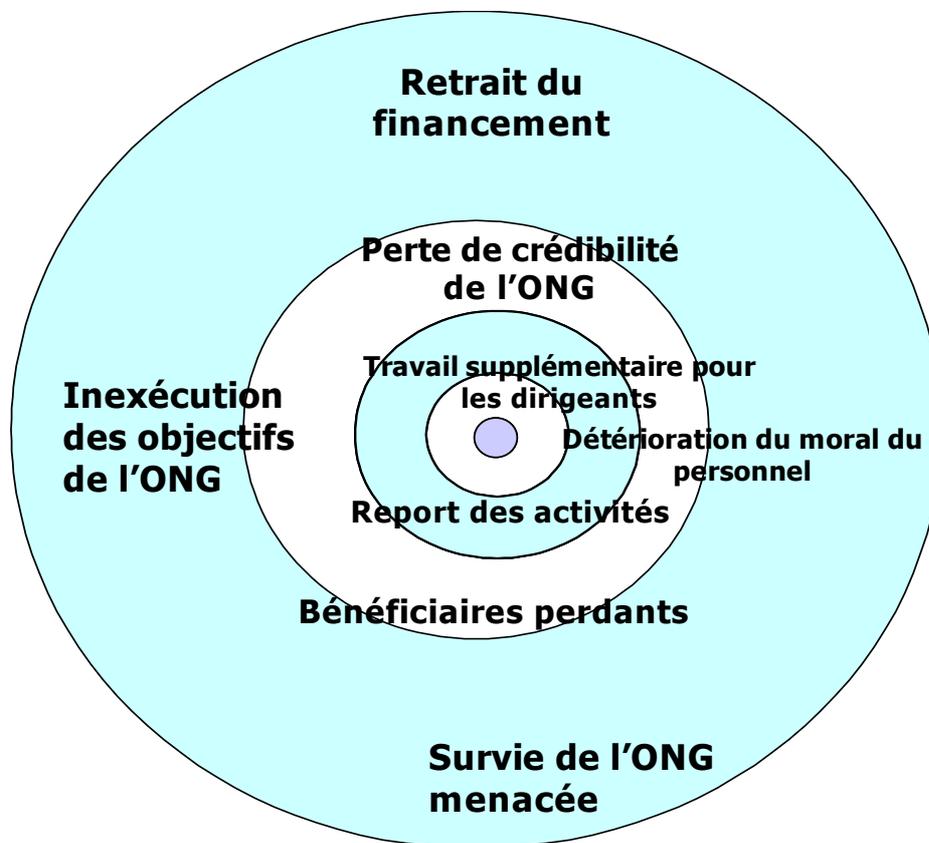
En conclusion: en utilisant les données enregistrées dans les comptes et le carnet de bord du véhicule, on calcule que chaque kilomètre parcouru en camionnette Toyota Hiace coûte environ 0,67 dollar ou 67 cents.

Faire face à la Fraude et aux autres Irrégularités

Parfois, les systèmes de contrôle interne ne réussissent pas à éviter les pertes dues au vol, à la fraude ou à d'autres irrégularités. On entend par fraude toute action malhonnête et délibérée qui entraîne une perte financière pour l'organisation. La fraude comprend le vol de marchandises ou de biens, la falsification des demandes de remboursement de frais, la falsification (ou la destruction) de documents afin de dissimuler une irrégularité.

La fraude ne comprend pas les erreurs comptables, les actions excusées par l'usage et les cas où aucune perte n'a été encourue. Les autres irrégularités sont constituées par des activités non autorisées à des fins de profit personnel: par exemple, « emprunter » de l'argent dans la petite caisse, utiliser les véhicules pour des trajets privés ou faire un usage abusif du téléphone et des autres équipements.

Figure 6.1 : L'Effet de « Ronds dans l'Eau » de la Fraude



Inévitablement, la fraude a un effet préjudiciable à l'organisation. Imaginez une pierre qui tombe dans l'eau: le premier « rond dans l'eau » est la perte de fonds ou de matériel mais les choses n'en restent pas là, comme l'illustre le diagramme de la page de gauche. La **Figure 6.1** illustre cet effet de « ronds dans l'eau ».

Il convient de réagir avec doigté aux cas de fraude et d'irrégularités afin d'en minimiser les conséquences à long terme. Afin d'être prêt à faire face aux cas de fraude ou d'irrégularités financières, il est important de disposer d'une procédure écrite qui stipule les mesures qui devront être prises.

■ La dissuasion

La procédure devrait stipuler clairement que des contrôles réguliers et qu'un système de poids et de contrepoids sont en place afin de sauvegarder les biens de l'organisation et de protéger le personnel de tout soupçon, ou de toute tentation, de fraude ou de toute autre irrégularité. Par conséquent, les salariés, comme les bénévoles, sont obligés de se plier aux procédures de contrôle interne et l'inobservation de ces procédures sera sanctionnée conformément aux dispositions du code de discipline de l'organisation.

■ Les types d'irrégularités

La procédure doit définir les différents types d'irrégularités, le caractère de gravité que l'on y attache et la façon dont elles seront sanctionnées. Par exemple, tous les cas de vol et de fraude sont considérés comme des manquements graves aux obligations professionnelles et seront sanctionnés d'un renvoi immédiat et de la perte de toutes les indemnités de fin de contrat. Une déclaration claire de la politique de l'organisation sur les circonstances dans lesquelles la police sera informée des faits doit également être faite. Cette déclaration doit tenir compte du contexte local.

■ La détection

Il devrait exister une procédure, claire pour tout le monde, permettant aux personnes qui soupçonnent qu'une irrégularité a été commise d'exprimer leurs soupçons. Cette procédure devrait permettre aux personnes de faire aisément part de leurs préoccupations, à qui de droit, sous le sceau du secret et sans crainte de sanctions.

Lorsqu'une irrégularité est signalée ou détectée, enregistrez-en les détails par écrit et signalez-la immédiatement à un supérieur. Donnez suite à chaque rapport ou chaque soupçon immédiatement. Ne laissez pas de bruits se répandre ni de « piste » disparaître.

■ L'enquête

Lorsqu'une irrégularité est découverte, il faut réagir, rapidement et avec sensibilité, et rechercher les preuves qui corroborent les faits avant d'entreprendre une enquête officielle. Si tous les indices laissent à penser qu'une irrégularité a été commise, la ou les personne(s) impliquée(s) devraient être convoquée(s) pour une entrevue officielle, en présence d'un tiers qui prendra des notes.

Protégez les documents et les comptes, soit en vous assurant que les personnes impliquées dans la commission de l'irrégularité n'y ont plus accès, soit en suspendant les personnes impliquées pendant la durée de l'enquête. La politique de l'organisation identifie la personne qui sera responsable de mener l'enquête officielle. Selon la nature de l'irrégularité, l'enquête sera menée par le directeur, l'auditeur interne, l'auditeur externe ou, dans les affaires les plus graves, la police.

■ Les conséquences

Ne sous-estimez pas les conséquences plus impondérables et à long terme de la fraude. Les dirigeants devront consacrer beaucoup de temps à l'enquête et à ses suites. En particulier:

- Le personnel sera affligé par l'expérience et aura besoin d'un soutien psychologique. Le personnel souffrira de toutes les émotions confuses du deuil: colère, culpabilité, désillusion et sentiment de perte. Les employés craindront de perdre leur emploi.
- De nouveaux salariés devront peut-être être recrutés et formés.

- Il faudra rassurer les donateurs et les bailleurs de fonds quant au fait que leurs subventions ne sont pas menacées et que le projet qu'ils subventionnent ne sera pas affecté.

■ **Récapitulatif**

Voici quelques conseils pour faire face à la fraude et aux autres irrégularités, afin de réduire les risques au minimum:

A FAIRE:

- Signaler l'incident à un supérieur ou à un membre du Conseil
- Enquêter sur les incidents et réunir les faits
- Protéger les biens et les comptes
- Rester calme !
- Agir rapidement

A NE PAS FAIRE:

- Passer les faits sous silence
- Négliger les « retombées » de la fraude
- Cacher des informations pour protéger des tiers

Surtout, souvenez-vous que mieux vaut prévenir que guérir.

La Gestion de l'Audit

La vérification indépendante des documents et des systèmes comptables.

Introduction

Ce chapitre:

- ❑ explique ce qu'est un audit;
- ❑ décrit les différents types d'audit;
- ❑ donne un aperçu de la teneur du rapport du commissaire aux comptes;
- ❑ donne quelques conseils sur la façon de se préparer à l'audit externe et de le gérer.

Qu'est-ce qu'un Audit?

L'audit est un examen **indépendant** des documents, des procédures et des activités de l'organisation qui aboutit à un rapport exprimant l'opinion du commissaire aux comptes quant à la situation de l'organisation.

Il existe deux types d'audit:

- l'audit interne,
- l'audit externe.

Comme son nom l'indique, l'audit externe est généralement effectué à l'intention des parties extérieures à l'organisation, telles que les partenaires et les bailleurs de fonds. L'audit interne est, lui, destiné aux parties internes à l'organisation, à savoir, les administrateurs et les dirigeants.

Les audits sont importants pour les ONG parce qu'ils démontrent que l'organisation est prête à rendre compte de ses actions et à faire preuve de transparence. Ils peuvent être également très coûteux. N'oubliez donc pas d'inclure, dans votre budget annuel, une somme suffisante pour couvrir les frais d'audit.

L'Audit interne

L'audit interne est entrepris à la demande des dirigeants de l'organisation. Il porte sur les systèmes, les procédures et l'utilisation des ressources. Le travail de l'auditeur interne est influencé par les trois notions suivantes:

- économie (faire les choses au moindre coût),
- performance (faire les choses correctement),
- efficacité (faire ce qu'il faut avec le minimum de ressources).

L'auditeur interne ne vient pas nécessairement d'un cabinet comptable spécialisé. Les grandes organisations emploient souvent leurs propres auditeurs internes.

L'audit interne comprend un ensemble de vérifications dans le cadre d'un examen indépendant, parmi lesquelles:

- la vérification des systèmes et des procédures de comptabilité générale;
- la vérification des systèmes et des procédures de comptabilité de gestion;
- la vérification des mécanismes de contrôle interne.

L'Audit externe

L'audit externe est un examen indépendant des états financiers préparés par l'organisation. Il est généralement effectué pour des raisons légales (parce que la loi l'exige) et parfois à des fins d'enquête (pour déceler une fraude).

L'audit exprime l'opinion du commissaire aux comptes quant à « la régularité et la sincérité » des comptes annuels et quant à « la fidélité » de l'image:

- de la situation financière de l'organisation,
- du résultat des activités de l'exercice.

■ Nomination

L'audit externe peut être effectué dans le cadre de l'examen annuel des comptes ou dans le cadre d'un examen exceptionnel organisé par une agence donatrice. Il est réalisé par un cabinet comptable dont les qualifications professionnelles sont reconnues.

Les commissaires aux comptes sont nommés par le Conseil d'Administration (ou par l'assemblée générale annuelle) ou par un donateur ou un bailleur de fonds dans le cas d'un audit exceptionnel. Ils sont indépendants de l'organisation qui emploie leurs services. Etre « indépendant » signifie que le commissaire aux comptes ne doit pas avoir participé à la tenue des comptes de l'organisation ni être personnellement lié, de quelque façon que ce soit, à l'organisation dont il vérifie les comptes.

■ Objet

L'audit externe a pour objet de vérifier que les comptes annuels présentent une image exacte et fidèle de la situation financière de l'organisation et que les fonds ont été utilisés conformément aux objectifs exposés dans la constitution.

La fonction principale de l'audit n'est pas de déceler les fraudes bien que ces dernières puissent, évidemment, être découvertes lors des vérifications qui sont faites. C'est la raison pour laquelle on dit que les commissaires aux comptes sont « des chiens de garde pas des limiers ».

■ Qu'attendre de l'audit?

Les commissaires aux comptes doivent terminer leur travail dans certains délais. Par conséquent, ils se concentrent sur le contrôle de l'exactitude d'un échantillon de transactions et de résultats plutôt que de tout vérifier en détail.

Bien qu'il faille constamment respecter l'indépendance des commissaires aux comptes, vous leur versez des honoraires en échange de leurs services et vous êtes en droit d'espérer en avoir pour votre argent.

L'audit devrait être une expérience positive et ne devrait pas faire peur. Il est l'occasion d'obtenir un retour d'information sur les points forts et les points faibles des systèmes.

Discutez avec votre commissaire aux comptes des moyens d'améliorer vos systèmes et vos procédures comptables et encouragez-le toujours à vous soumettre une **lettre de recommandations** qui récapitule ses conclusions, met en exergue les points faibles et fait des recommandations visant à améliorer les faiblesses constatées.

■ Le rapport du commissaire aux comptes

L'audit se solde par un rapport qui exprime « l'opinion du commissaire aux comptes » quant à « la régularité et la sincérité » des comptes annuels et quant à la « fidélité » de l'image de la situation financière de l'organisation et du résultat des activités, au cours de l'exercice.

- « Réalité » signifie que les opérations ont bien eu lieu et que les éléments d'actif existent réellement.
- « Fidélité » signifie que les opérations sont enregistrées à leur juste valeur et que l'actif et le passif sont déclarés fidèlement.

Si les commissaires aux comptes ne sont pas d'accord sur les résultats financiers qui leur sont présentés par l'organisation, ils peuvent refuser de signer les comptes ou les certifier sous réserve. Ceci pourrait s'avérer désastreux pour les ONG qui cherchent à attirer des donateurs. Le tableau ci-dessous résume les opinions que peut exprimer le commissaire aux comptes.

Opinion du commissaire aux comptes	Explication
1. Certification sans réserve	Aucun sujet de préoccupation à signaler. Le commissaire aux comptes signe les comptes.
2a. Certification sous réserve de:	Certains éléments sont incertains, par exemple, parce que certains documents n'ont pas encore été présentés, mais le reste est satisfaisant.
2b. Certification à l'exception de:	Désaccord sur une question, par exemple, la façon dont un élément d'actif a été évaluée, mais le reste est satisfaisant.
3. Refus de certifier	Aucune opinion n'est exprimée, le commissaire aux comptes ne signe pas les comptes. C'est une très mauvaise nouvelle.

Une fois terminé, le rapport d'audit doit être approuvé officiellement par le Conseil d'Administration.

■ L'audit destiné aux agences donatrices

De temps à autre, les agences donatrices peuvent demander à ce que soit effectué un audit externe indépendant des documents comptables et des activités. Elles nomment alors une personne qualifiée qui réalisera l'examen critique des comptes et des activités.

L'objectif principal de cet examen est de vérifier que les subventions sont utilisées aux fins auxquelles elles étaient destinées et conformément au budget de l'accord de financement originel.

Le commissaire aux comptes, ou auditeur, souhaitera presque toujours s'entretenir avec les cadres et les membres du Conseil et pourra même demander à observer l'organisation à l'œuvre. Il conviendra de coopérer pleinement avec l'auditeur durant sa visite et de s'efforcer d'être ouvert et honnête quant aux forces et aux faiblesses organisationnelles.

De quoi le Commissaire aux Comptes a-t-il besoin?

Le commissaire aux comptes aura besoin d'un endroit calme où il pourra réaliser son travail de vérification sans être interrompu. S'il s'avère nécessaire de convoquer certains cadres, une pièce où des discussions confidentielles pourra avoir lieu devra être mise à la disposition du commissaire aux comptes. Le commissaire aux comptes avisera généralement l'organisation, par avance, des documents comptables dont il aura besoin selon le type d'audit qui sera effectué.

Veillez à ce que tous les documents comptables soient à jour et correctement archivés car cela facilitera les contrôles de routine et ne perturbera que fort peu le fonctionnement de l'organisation. Ceci vous permettra également d'économiser sur les honoraires du commissaire aux comptes.

Vous trouverez ci-dessous une liste de contrôle des documents comptables et des autres pièces que le commissaire aux comptes peut demander qu'on lui présente.

Liste de contrôle du commissaire aux comptes

Groupes de documents	Description des documents
A Principaux documents comptables :	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Journal de banque et livre de caisse totalement à jour, à la clôture de l'exercice <input type="checkbox"/> Fichier des factures/justificatifs de tous les éléments de dépenses <input type="checkbox"/> Fichier ou carnet des reçus des sommes encaissées <input type="checkbox"/> Relevés bancaires, bordereaux de versement et carnets de chèques <input type="checkbox"/> Livre de paie et documents afférents aux salaires <input type="checkbox"/> Grand livre général, le cas échéant
B Etats récapitulatifs et états de rapprochement :	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Balance de vérification et/ou état récapitulatif de tous les encaissements et décaissements par catégorie budgétaire <input type="checkbox"/> Etats de rapprochement bancaire de tous les comptes en banque, à la date de l'arrêté des comptes <input type="checkbox"/> Etat de rapprochement de la petite caisse, à la date de l'arrêté des comptes <input type="checkbox"/> Fiches de stock
C Annexes :	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tableau des comptes fournisseurs (sommes dues par l'organisation) <input type="checkbox"/> Tableau des comptes clients (sommes dues à l'organisation) <input type="checkbox"/> Tableau des subventions non versées <input type="checkbox"/> Tableau des subventions reçues d'avance <input type="checkbox"/> Registre des immobilisations
D Autres documents :	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lettre de la banque confirmant les soldes (document que les commissaires aux comptes demanderont directement à la banque) <input type="checkbox"/> Constitution de l'organisation <input type="checkbox"/> Liste des membres du Conseil et des cadres <input type="checkbox"/> Procès-verbaux des réunions du Conseil <input type="checkbox"/> Accords de financement passés avec les agences donatrices et exigences de celles-ci en matière d'audit

Bibliographie

Gestion financière et comptabilité générale :

1. *Financial Management for Development*. John Cammack. INTRAC 1999
2. *Basic Accounting for Credit and Savings Schemes*. N., Elliott, Oxfam, 1996.
3. *A Practical Guide to Financial Management for Charities and Voluntary Organisations*. Kate Sayer. Directory of Social Change 2002.
4. *The Good Financial Management Guide*. Haroon Bashir. NCVO 1999.
5. *Accounting and Finance for Charities*. David Wise. ICSA Publishing/Prentice Hall Europe 1998.

Gestion financière stratégique:

6. *The Virtuous Spiral – A Guide to Sustainability for NGOs in International Development*. Alan Fowler. Earthscan/INTRAC, 2000.
7. *Financial Stewardship of Charities*. Adrian Poffley. Directory of Social Change 2002.
8. *Not Just For A Rainy Day? Guidelines on developing a reserves policy and putting it into practice*. Shirley Gillingham and John Tame. NCVO 1997.
9. *Managing Your Solvency – a guide to insolvency and how to ensure that you continue as a going concern*. Edited by Michael Norton. Directory of Social Change 1994.
10. *Towards Financial Autonomy - a manual of financing strategies and techniques for development NGOs*. Fernand Vincent. IRED Publications 1996.
11. *NGO Funding Strategies: An Introduction for Southern and Eastern NGOs*. Jon Bennett. INTRAC 1996.

Gestion générale et gestion de projet :

12. *Managing Without Profit – The Art of Managing Third-sector Organizations*. Mike Hudson. Published by Penguin Group 1999.
13. *The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations*. Alan Lawrie. Directory of Social Change 2001.
14. *The Complete Guide to Creating and Managing New Projects for Voluntary Organisations*. Alan Lawrie. Directory of Social Change 2002.

Recherche de financement et rédaction des soumissions:

15. *The World-wide Fundraiser's Handbook – A Resource Mobilisation Guide to Fundraising for NGOs & Community Organisations*. Michael Norton. Directory of Social Change 2003.
16. *Writing Better Funding Applications – a practical handbook with worked examples*. Michael Norton and Michael Eastwood. Directory of Social Change 2002.
17. *Proposals that Make a Difference – How to write effective grant proposals, a manual for NGOs*. (Interactive CD-Rom). Oxford Learning Space/fahamu 1998.
18. *Avoiding the Waste Paper Basket: A Practical guide for applying to grant making trusts*. Tim Cook. London Voluntary Service Council 1998.
19. *How to Write in Plain English* by The Plain English Campaign PO Box 3, New Mills, High Peak SK22 4QP, UK. (Also available free via website <http://www.plainenglish.co.uk>).
20. *Writing for Change – an Interactive Guide to Effective Writing*. (CD-Rom and guide). Alan Barker and Firoze Manji. Fahamu/IDRC. 2000.