



Contrôle et Responsabilité Financière

PRESENTATION

Résumé

Cette boîte à outils est une introduction, destinée aux gestionnaires ou aux dirigeants qui ne sont pas familiarisés avec le domaine des finances, aux méthodes qu'ils peuvent utiliser pour contrôler les finances de l'organisation de manière à ce que l'organisation puisse être tenue pour financièrement responsable. Cette boîte à outils se penche sur les bases d'un bon système de comptabilité, sur l'importance du développement de politiques financières et sur la marche à suivre pour développer ces politiques. Vous y trouverez également une explication du rôle des structures clés nécessaires au contrôle financier et à la responsabilité, en établissant une distinction entre le conseil d'administration et le directeur général de l'organisation. Un chapitre est consacré à la vérification externe annuelle, et à divers exemples illustrant les outils de contrôle financier qui sont présentés dans la boîte à outils. L'ensemble de la boîte à outils vise à permettre au gestionnaire ou au dirigeant peu compétent dans le domaine des finances à gérer ses finances de manière éclairée et avec compétence.

Qui devrait utiliser cette boîte à outils et à quel moment ?

Cette boîte à outils est une introduction au contrôle financier et à la responsabilité pour les organisations non financières ou pour les dirigeants d'un projet. De nombreuses personnes à des postes de direction dans les organisations et les projets de la société civile se retrouvent face à d'importantes sommes d'argent alors qu'elles ne disposent que de peu, voir d'aucunes connaissances en matière de gestion de l'argent. Cette boîte à outils cherche à donner à ces personnes une compréhension basique de certaines questions et des informations sur la marche à suivre. Nous n'allons pas en faire des aides-comptables ou des comptables. Mais cette boîte à outils va leur apporter un outil de référence pour les aider à comprendre certains des concepts et des approches. Cette boîte à outils devrait être utilisée en parallèle avec la boîte à outils portant sur la Budgétisation et avec la boîte à outils portant sur le Développement d'une Stratégie Financière.

Pourquoi une boîte à outils sur le contrôle et la responsabilité financière ?

De nombreux dirigeants et gestionnaires, non familiarisés avec les questions financières, dans les organisations de la société civile sont complètement dépassés par le jargon de la gestion financière. Ils évitent parfois leurs responsabilités par rapport à cette question parce que le jargon leur donne le sentiment d'être stupides. Cette boîte à outils devrait leur permettre de remplir leurs obligations pour être responsable financièrement.

A qui s'adresse cette boîte à outils ?

Cette boîte à outils devrait être utile à tous les dirigeants, peu familiarisés avec les questions financières, de tout projet ou organisation, qu'il s'agisse des cadres supérieurs, des cadres moyens ou des responsables des projets.



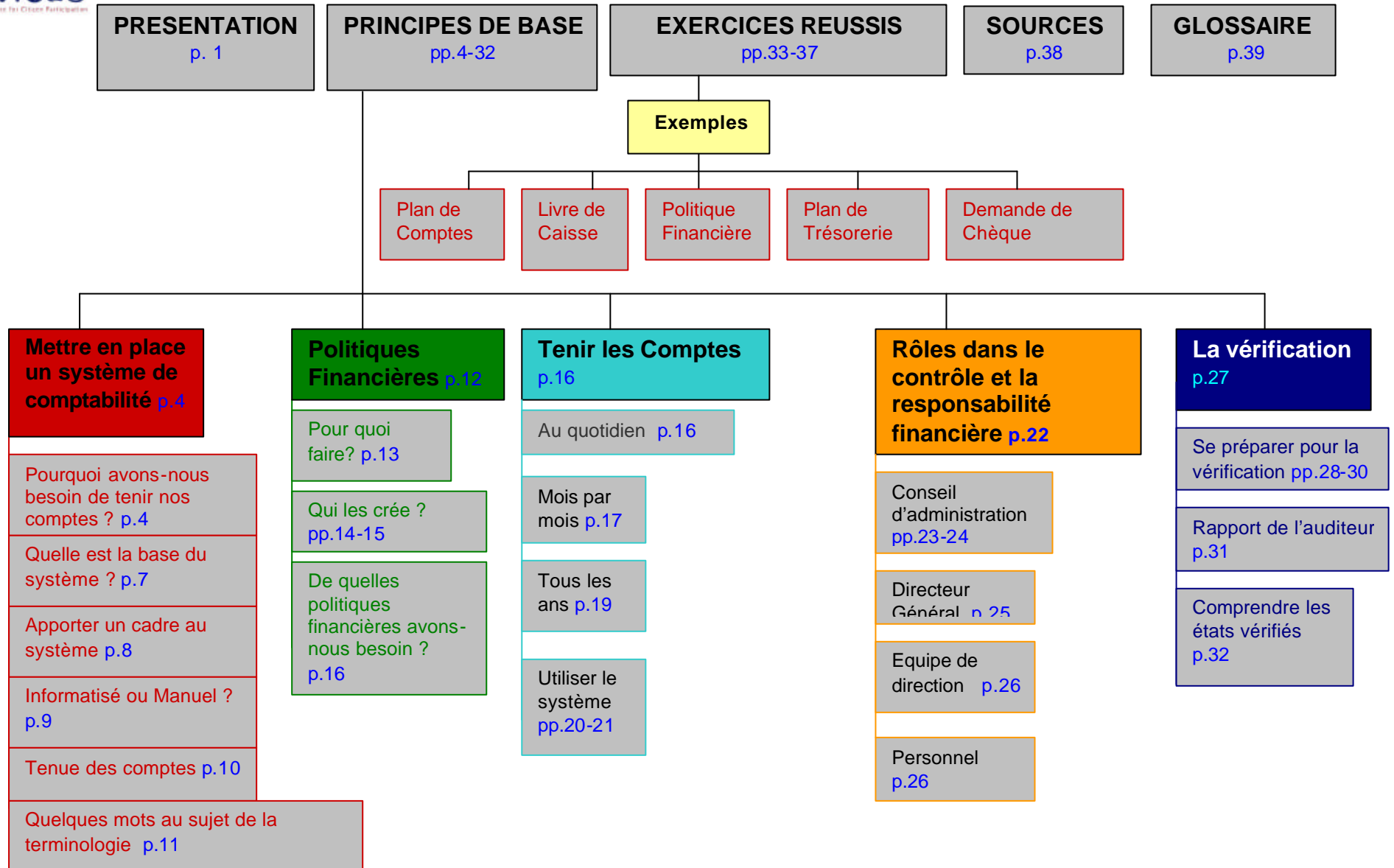
Contrôle et Responsabilité Financière

A quel moment cette boîte à outils sera-t-elle utile ?

Cette boîte à outils sera utile quand :

- ✍ Un dirigeant ou un gestionnaire peu familiarisé avec les questions financières souhaite se familiariser avec tous les éléments nécessaires au contrôle et à la responsabilité financière.
- ✍ Un dirigeant ou un gestionnaire peu familiarisé avec les questions financières souhaite se référer à un aspect spécifique du contrôle et de la responsabilité financière.

Contrôle et Responsabilité Financière



PRINCIPES DE BASE

Mettre en place un système de comptabilité

POURQUOI AVONS-NOUS BESOIN D'UN SYSTEME DE COMPTABILITE ?

La tenue des comptes est une partie essentielle de la gestion et de la responsabilité financière. En tant que personne responsable des finances d'une organisation, vous devez comprendre suffisamment de choses sur la tenue de la comptabilité pour vous assurer que votre gestion financière se base sur des informations comptables correctes et utiles. Ce sont vos systèmes de comptabilité qui vous permettent de vérifier sur votre stratégie financière (consultez la boîte à outils consacrée au Développement d'une Stratégie Financière) fonctionne, si votre organisation est financièrement viable (capable de survivre), et votre argent est bien dépensé pour atteindre vos objectifs. Un bon système de comptabilité permet à une organisation d'être financièrement responsable pour toutes ses parties prenantes importantes.

La tenue de la comptabilité est le système qui vous permet de tenir des archives, ou vos documents comptables, de tout l'argent qui rentre dans votre organisation et de tout l'argent qui en sort. Vous avez besoin d'un système de tenue de la comptabilité pour :

- ✍ Que les parties prenantes clés puissent comprendre avec exactitude la position financière dans laquelle l'organisation se trouve.
- ✍ Que vous puissiez suivre les revenus et les dépenses par rapport à votre budget.
- ✍ Que vous puissiez faire preuve de responsabilité et de transparence.
- ✍ Que vous puissiez planifier financièrement.
- ✍ Une question de sécurité – pour que vous ne perdiez pas d'argent à cause d'une mauvaise gestion, de la corruption ou des vols.

Si vous disposez d'un bon système de tenue de la comptabilité, vous pourrez :

- ✍ Remettre des comptes-rendus réguliers à tous ceux envers qui vous êtes responsables ;
- ✍ Prendre des décisions éclairées par rapport à vos budgets et à vos dépenses.
- ✍ Avoir une preuve documentaire des reçus et paiements.

En tant que responsable ou gestionnaire peu familiarisé avec les questions financières, vous n'avez pas besoin de développer le système de tenue de la comptabilité vous-même, ni de le tenir à jour. C'est quelque chose qui devrait être fait par un aide-comptable ou un comptable compétent employé par votre organisation. Cela peut également être fait par quelqu'un qui propose un service de tenue de la comptabilité à un certain nombre d'organisations.

Pour plus d'informations sur la personne qui devrait se charger de la tenue de votre comptabilité, rendez-vous au chapitre suivant.

QUI DEVRAIT TENIR VOTRE COMPTABILITE ?

Il n'existe aucune règle qui vous dira si vous devriez employer votre propre aide-comptable ou utiliser un service extérieur à l'organisation. Chacun présente des avantages et des désavantages.

Les avantages d'avoir un aide-comptable employé par votre organisation sont :

- ✍ Il/elle sera en premier lieu loyal envers le projet/l'organisation.
- ✍ Il/elle sera disponible tout le temps.
- ✍ Son salaire restera le même, quel que soit le nombre de fois que vous le/la rencontrez ou chaque fois que vous voulez qu'il/elle vous explique quelque chose.
- ✍ Si vos finances sont compliquées et que vous réalisez de nombreuses transactions financières, vous pourriez avoir besoin d'avoir un aide-comptable sous la main pour répondre aux questions et gérer les problèmes à mesure qu'ils surviennent.

Les avantages de faire appel à un service de tenue de la comptabilité sont :

- ✍ C'est plus rentable, à moins que vos finances soient très importantes et complexes. Les services ne partent pas en vacances, ils ne tombent pas malades et ne se font pas verser de primes.
- ✍ Le bon service devrait vous envoyer des personnes qui ont l'habitude d'expliquer les questions financières aux personnes qui y sont peu familiarisées, pour vous aider à comprendre la tenue de la comptabilité.
- ✍ Un service de comptabilité peut vous aider avec la gestion financière, et pas seulement avec la tenue de la comptabilité. Le personnel de ce service devrait pouvoir vous aider avec la budgétisation, le suivi des dépenses et la planification de votre marge brute d'autofinancement.

Que vous choisissiez de faire appel à un service de comptabilité ou à un aide-comptable interne, cela changera sûrement quelque chose par rapport à votre confiance par rapport à vos compétences en termes de gestion financière. Certaines organisations utilisent les deux – un aide-comptable pour gérer la tenue d'archive au quotidien, et un service pour apporter des informations résumées et des conseils. Quel que soit votre choix, vous voudrez être assuré que vous recevez le meilleur service possible.

Lorsque vous embauchez un aide-comptable :

- ✍ Vérifiez ses références.
- ✍ Vérifiez qu'il/elle peut utiliser le système dont vous disposez ou que vous souhaitez utiliser. (Très important si vous êtes informatisé.)
- ✍ Demandez à quelqu'un disposant d'une expertise financière d'assister aux entretiens et de poser les bonnes questions.
- ✍ Insistez sur une période d'essai d'au moins trois mois.

N'embauchez pas quelqu'un qui devra apprendre sur le tas, à moins que votre Service Financier emploie plus d'un aide-comptable.

Lorsque vous vous contractez avec un service :



Contrôle et Responsabilité Financière

- ✍ Vérifiez les références et notez correctement les noms communiqués à la meilleure recommandations que vous puissiez avoir est un client satisfait.
- ✍ Assurez-vous que le service d'une expérience dans votre domaine et avec des organisations de votre type.
- ✍ Assurez-vous que le service est d'accord pour vous apporter un soutien continu, et qu'il ne se contente pas seulement de tenir votre comptabilité.
- ✍ Comparez les tarifs pour pouvoir obtenir le meilleur service au meilleur tarif possible.

QUELLE EST LA BASE DU SYSTEME ?

Pour tenir une comptabilité avec précision, il vous faut :

- ✍ Un compte en banque avec un chéquier.
- ✍ Un système d'archivage journalier avec des reçus et des pièces justificatives pour la petite monnaie.
- ✍ Un système d'archivage mensuel avec un livre de compte pour la petite monnaie et un livre de caisse (manuel ou informatisé) pour archiver et analyser les revenus et les dépenses.
- ✍ Un format pour les états financiers annuels.

Les livres que vous devez tenir à jour doivent refléter :

- ✍ Les revenus : Il s'agit de tout l'argent qui rentre dans l'organisation (par les collectes de fonds, les donations, les intérêts bancaires, les allocations, les abonnements, les ventes, etc.).
- ✍ Les dépenses : Il s'agit de tout l'argent que votre organisation dépense (par exemple en fournitures, en frais d'exploitation, en loyer, en frais bancaires, pour les ateliers, les impression, le transport).
- ✍ Le solde : c'est l'argent qu'il vous reste à la fin de chaque mois.

Chaque transaction financière doit passer par les étapes suivantes :

- 1 La transaction (l'argent est reçu ou dépensé) a lieu.
- 2 La transaction est enregistrée par écrit pour avoir une preuve qu'elle a bien eu lieu. Cela peut prendre la forme d'un reçu délivré par vous pour de l'argent reçu, ou délivré pour vous par le prestataire lorsque vous payer pour quelque chose. Si le paiement se fait électroniquement, alors vous en recevrez confirmation par imprimé d'ordinateur. Si vous payez, ou êtes payé par chèque, il se peut que vous ne receviez ou que vous ne délivriez pas de reçu. Au lieu de ça, la transaction sera enregistrée sur votre relevé de compte.
- 3 La transaction est ensuite archivée dans un livre de comptabilité. Pour tout l'argent reçu et dépensé, cela sera archivé dans le livre de caisse (manuellement ou informatiquement).
- 4 Un résumé de toutes les transactions est fait et est inscrit dans un relevé mensuel.
- 5 Un résumé de toutes les transactions pour l'année est inscrit dans un relevé annuel.

Un système de tenue de la comptabilité doit donner des informations qui soient :

- ✍ Pertinentes (vous donnent ce que vous avez besoin de savoir) ;
- ✍ Compréhensibles (vous donnent ces informations d'une manière que vous pouvez comprendre) ;
- ✍ Fiables (vous donnent des informations qui sont toujours correctes) ;
- ✍ Complètes (vous donnent toutes les informations que vous avez besoin de savoir) ;
- ✍ A jour (vous donnent une information sur votre position financière maintenant, et pas il y a six mois) ;
- ✍ Consistantes (vous donnent des informations que vous pouvez comparer aux informations des années précédentes).

La clé d'un système de tenue de la comptabilité qui soit utile est :



Contrôle et Responsabilité Financière

Faites en sorte qu'il soit simple ; faites en sorte qu'il soit détaillé ; faites en sorte qu'il soit logique; faites en sorte qu'il soit à jour ; conservez les documents qui puissent constituer des preuves pour chaque transaction.

En tant que gestionnaire ou dirigeant de votre organisation, vous n'avez pas besoin de tenir vous-même la comptabilité. Mais vous devez apporter un cadre au système de tenue de la comptabilité. Pour cela vous devez aider à déterminer :

- ✍ Les titres sous lesquels les informations financières sont résumées.
- ✍ La manière dont les dépenses et les revenus sont alloués.

Les titres sous lesquels vos archives financières sont tenues sont connus sous le nom de **plans de comptes**. Les titres de vos plans de comptes devraient être relativement similaires à ceux de votre budget (Consultez la boîte à outils consacrée à la budgétisation, dans le chapitre portant sur la définition des catégories). Les titres sont codés et la personne qui enregistre les informations financières doit savoir quel code utiliser pour quelle dépense et pour quel revenu. Les titres devraient avoir une signification pour vous. Ils devraient être en lien avec vos activités. Il devrait aussi y avoir des titres vous permettant de faire des comptes-rendus précis à vos donateurs. (Pour un exemple de plan de comptes, rendez-vous à la section consacrée aux Exemples : Plan de comptes.) Travaillez avec votre aide-comptable ou avec le service de comptabilité pour établir un plan de compte qui veuille dire quelque chose pour vous.

C'est également vous, en tant que gestionnaire ou dirigeant de l'organisation, qui choisissez à quoi les dépenses devraient être allouées. Vous pourriez souhaiter rassembler les salaires sous la catégorie « salaires » ou vous pourriez décider, vous des raisons d'établissement des coûts, que les salaires du personnel d'un projet devraient être alloué au projet spécifique. Il s'agit de décisions budgétaires qui seront reflétées dans votre plan de comptes.

A L'ORDINATEUR OU A LA MAIN ?

Un système de tenue de la comptabilité informatisé peut simplifier le fait d'entrer les données et de faire les additions, et les feuilles de calculs peuvent rendre bien plus facile la planification de plusieurs scénarios lorsque vous planifiez vos budgets. Un système informatisé vous permet également de produire divers rapports qui répondent aux besoins de votre organisation. Mais le fait d'informatiser les comptes n'est pas non plus une solution magique pour les raisons suivantes :

- ✍ Il faut du temps pour mettre en place un système informatisé et pour une certaine période, vous devrez probablement tenir votre comptabilité à la fois manuellement et sur ordinateur, vous évitez tout désastre au cours de la transition.
- ✍ La personne qui rentre les données doit tout de même comprendre comment fonctionne une tenue de la comptabilité.
- ✍ Cela ne vous dispense pas de tenir vos archives et de conserver les documents constituant des preuves.
- ✍ Vous avez besoin d'un logiciel qui soit récent et de quelqu'un dans l'organisation qui comprenne bien le fonctionnement du logiciel.

Avant de vous informatiser (ou même d'utiliser les services de gestion des comptes et de paiements électroniques), il faut que vous obteniez l'autorisation de votre vérificateur ainsi que de votre conseil d'administration ou de votre comité de direction. Cet agrément doit être documenté.

Malgré ce qui précède, l'informatisation est probablement la meilleure chose à faire, à moins que vos livres soient très simples et que vous ne réalisiez que très peu de transactions. Assurez-vous que vous demandez l'avis d'un expert et que vous prenez en compte les problèmes de démarrage.

TENUE DES ARCHIVES

Tout système de tenue de la comptabilité nécessite un bon système d'archivage.

Pour remplir un livre de caisse (manuellement ou sur ordinateur), vous avez besoin des documents suivants :

- ✍ Les relevés de banque, classés par date.
- ✍ Les bordereaux de dépôt, classés par date.
- ✍ Les bons de demande de chèques, classés selon leur numéro, accompagnés de :
 - une facture
 - le chèque payé
 - tout autre document pertinent tel qu'un coupon d'agence.

- ✍ Les récépissés d'espèce sur des livres à papier carbone pré-numérotés. Les livres de quittance courants et déjà utilisés devraient être conservés dans un endroit sûr et pratique.

(Pour un exemple de ce à quoi ressemble un livre de quittance, consultez les Exemples, Livre de quittance. Un livre de quittance permet d'archiver l'argent qui rentre ou sort d'une organisation, par ordre chronologique. Cela inclut les transactions en espèce et les transactions bancaires.)

Pour remplir un livre de trésorerie, vous avez besoin de ce qui suit ;

- ✍ Les bons de petite caisse, classés par numéro, ainsi qu'un ticket de caisse ou un reçu.

Vous avez également besoin de :

- ✍ Un registre des actifs, donnant une description détaillée de chaque actif (par exemple les ordinateurs, photocopieuses, ventilateurs, meubles). Un actif est un élément de grande dimension ou de valeur dont l'organisation est le propriétaire.
- ✍ Un dossier des dons, classés par ordre alphabétique, avec une section pour chaque don, et dans chaque section, des sections pour les budgets, les contrats, les lettres, etc.

Commencez un nouveau dossier tous les ans, et étiquetez correctement tous les dossiers avec les noms et les dates.

QUELQUES MOTS AU SUJET DE LA TERMINOLOGIE

Il vous sera utile de comprendre les terminologies suivantes :

Produits à recevoir

Les dépenses ou les revenus qui sont dus au cours d'une période comptable, mais qui ne sont pas payées ou reçus à la fin de la période.

Vérification

Une évaluation indépendante des finances d'une organisation par une (des) personne(s) qualifiée(s).

Bilan

Un relevé comptable listant ce qui est possédé (actifs) et ce qui est dû (dettes) à un moment donné dans le temps.

Etat de rapprochement bancaire

Une méthode permettant de confirmer que les archives comptables d'une organisation correspondent à ce que la banque a indiqué dans le relevé bancaire.

Plan de trésorerie

Un relevé qui prévoit les sommes d'argent qui vont rentrer et sortir d'une organisation sur une période de temps dans le futur. Consultez également les Exemples, Plan de trésorerie.

Dépréciation (également appelé réduction de la valeur)

Une méthode pour déterminer le prix d'une immobilisation pour la période de temps au cours de laquelle elle est susceptible d'être utilisée. Par exemple, une voiture peut être dépréciée sur cinq ans au lieu d'être indiquée comme une dépense totale au cours de l'année où elle a été achetée.

Etats financiers (également appelés Etats de comptes)

Ceux-ci sont produits à la fin d'une période comptable (par exemple à la fin d'un mois ou d'une année). Ce serait, par exemple, un compte des revenus et des dépenses et un bilan.

Rapport conditionnel du vérificateur

Une opinion d'un vérificateur reflétant un commentaire négatif sur le fait que l'organisation soit vérifiée.

Rapport de l'écart

(Consultez également la boîte à outils consacrée à la Budgétisation, le chapitre portant sur le suivi du budget) Le rapport de l'écart vous donne la différence entre les montants budgétisés et les montants réels et explique cette différence.



Contrôle et Responsabilité Financière

Politiques financières

Une politique n'est pas un document à valeur législative. C'est quelque chose qui fait l'objet d'un accord à partir d'une série de principes et de directives, et qui porte sur l'un des domaines d'activité clés d'une organisation. Une politique exprime comment votre organisation s'y prend pour réaliser son travail et comment elle se conduit. Les procédures sont les étapes qui permettent de développer une politique. (Adapté de l'ouvrage Olive ODT *Ideas for a Change, Part 5*, Décembre 1999. Nous avons utilisé cette publication de manière extensive dans le chapitre consacré aux Politiques financières)

De bonnes politiques expriment une manière juste et raisonnable de gérer les problèmes. Il est vrai qu'elles peuvent être changées, mais aucune organisation ne devrait changer ses politiques trop souvent. Leur objet est de guider le travail de votre organisation pour une période de temps raisonnable. Une fois qu'une politique est devenue une pratique de l'organisation, et a été approuvée par le conseil d'administration ou par la structure de gouvernance, toutes les personnes de l'organisation doivent la respecter.

Une bonne politique financière :

- ✍ Est juste
- ✍ Répond aux obligations légales
- ✍ Est comprehensive (recouvre toutes les situations possibles)
- ✍ Est réaliste et peut être mise en œuvre
- ✍ Est d'un coût abordable.



Contrôle et Responsabilité Financière

POURQUOI FAIRE ?

L'idée n'est pas d'être aussi bureaucratique que possible, mais plutôt de disposer de ces politiques financières qui sont nécessaire pour s'assurer que le projet ou l'organisation fonctionne sans à coups et de manière responsable. Certaines politiques financières sont standards. Toutes les organisations les ont et votre vérificateur devrait pouvoir vous en développer quelques unes. D'autres politiques financières vont apparaître, ou ont changer, à cause d'expériences particulières dans une organisation, ou de changement des conditions de l'environnement dans lequel votre organisation fonctionne. Par exemple : une organisation refuse de rembourser les dépenses du personnel à moins qu'ils ne dispose des documents nécessaires pour justifier ces dépenses. Cette politique dû être modifiée pour permettre au personnel qui se déplaçait en utilisant les transports en commun, l'opérateur refusant de fournir un reçu. Un autre projet se trouva à cours de petite monnaie à un moment particulièrement important, et introduisit donc une politique indiquant qu'il ne serait plus possible de faire d'emprunts personnels dans la petite caisse.

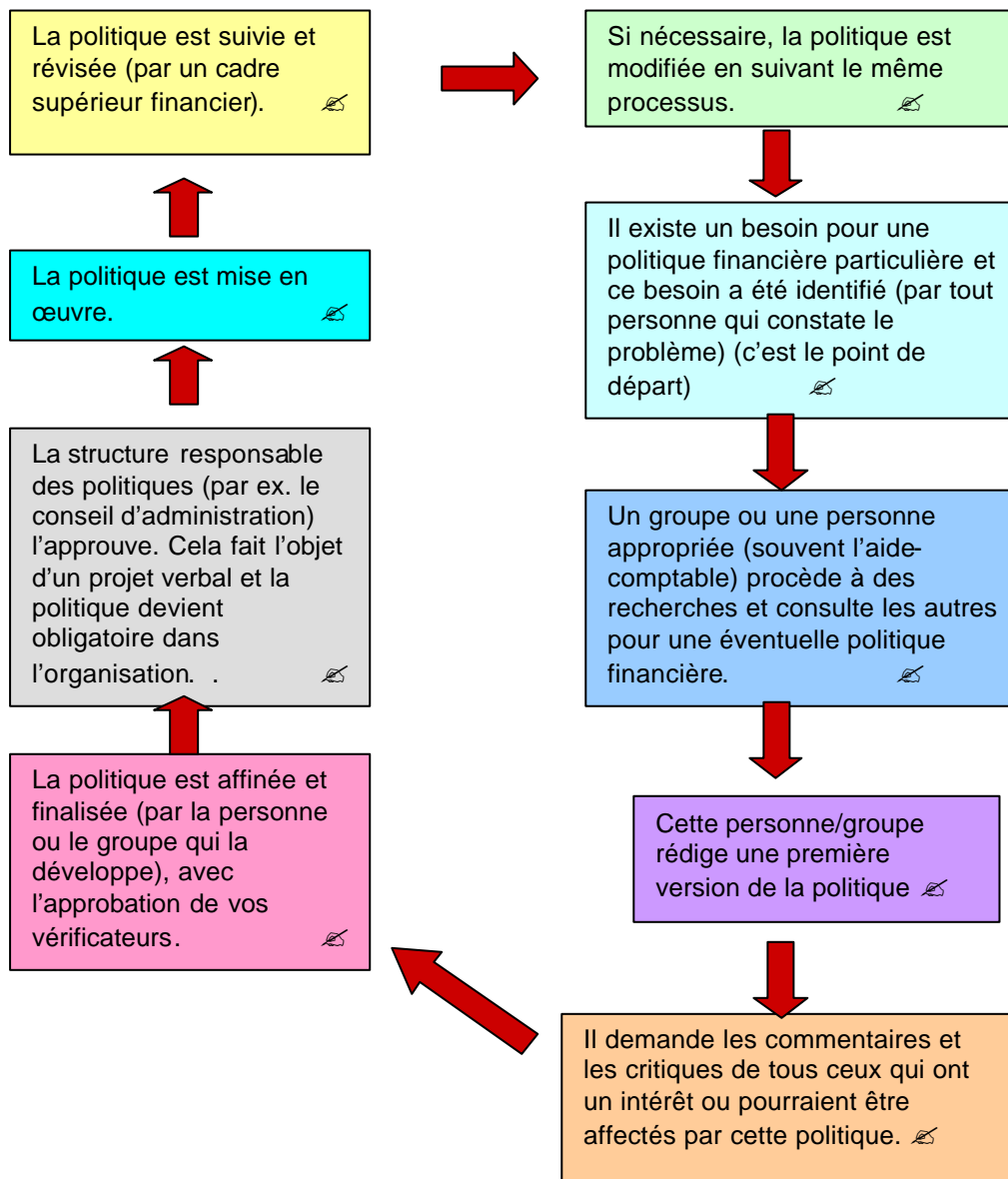
Quelle est la valeur de ces politiques ?

- ✍ Les politiques permettent à une organisation de décentraliser la prise de décisions. Par exemple, une fois que la politique concernant la petite caisse est claire, personne ne peut emprunter d'argent de cette petite caisse, alors l'administrateur qui est chargé du système de petite caisse peut dire « non » à toute personne, même au Directeur, si on lui demande un emprunt.
- ✍ Les politiques rendent la prise de décision plus simple. Elle apporte aux personnes, comme par exemple l'aide-comptable, des directives à suivre, telles que : ne réserver que des billets en classe économie pour les voyages.
- ✍ Les politiques aident une organisation à fonctionner de manière consistante.
- ✍ Les politiques aident une organisation à rester transparente et responsable.
- ✍ Les politiques permettent d'établir des standards par rapport à la conduite de l'organisation.

QUI LES CREE ?

Les personnes sont plus susceptibles d'appliquer les politiques et de s'y soumettre si elles ont pu prendre part à leur développement, et elles s'accordent alors à dire que ce sont de « bonnes » politiques. Le diagramme ci-dessous montre le cycle de développement d'une politique et qui devrait participer à chaque étape :

Pour le développement pas à pas d'une politique financière (rédaction), rendez-vous à la page suivante ? .



LE DEVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE FINANCIERE PAS A PAS

Vous n'avez pas besoin de suivre exactement cet ordre, mais vous devez passer par la plupart de ces étapes pour chaque politique.

1. Décidez de qui devrait participer à la rédaction de la politique
2. Assurez-vous que vous disposez de suffisamment d'informations pour développer la politique.
3. Mettez en place un calendrier pour le développement de la politique.
4. Expliquez pourquoi la politique est nécessaire. Rédigez un court paragraphe ou une phrase pour expliquer ce besoin. (par ex. Nous avons besoin d'une politique concernant les indemnités journalières car le personnel travaille régulièrement à l'extérieur, et il a besoin de savoir à l'avance combien d'argent il aura à sa disposition. Les allocations doivent également être consistantes et justes).
5. Expliquez la situation actuelle. Rédigez pour cela un court paragraphe ou une courte phrase (par ex. Cela a toujours fait l'objet d'une décision sur une base *ad hoc* auparavant).
6. Définissez tous les termes qui doivent être définis (par ex. définissez « indemnité journalière »).
7. Expliquez l'objet de la politique. Quel voulons-nous que la situation soit à la suite de la politique ? Rédigez ceci. (par ex. L'objet de cette politique est de s'assurer de la consistance, de la transparence, de la responsabilité et de la bonne planification pour les années à venir).
8. Expliquez les principes de l'organisation qui sous-tendent la politique (par ex. la transparence, la consistance). Rédigez cela.
9. Expliquez à qui la politique s'appliquera. Rédigez-le (par ex. tous les membres du personnel qui se déplacent à l'extérieur de la ville pour des questions relatives à un projet et passent la nuit à l'extérieur).
10. Rassemblez tout cela et faites circuler cette première version de la politique vous en recevoir les commentaires.

DE QUELLES POLITIQUES FINANCIERES AVONS-NOUS BESOIN ?

Une politique financière générale va contenir des politiques relatives à un certain nombre de domaines. Par exemple :

- ✍ Politiques à propos des donateurs ou des revenus (par ex. les reçus, les dépôts d'argent)
- ✍ Des politiques budgétaires
- ✍ Des politiques de gestion financière
- ✍ Des politiques à propos des dépenses (par ex. les montants, les paiements, les demandes, les dépenses non-budgétisées)
- ✍ Les politiques de déplacement (par ex. la location de voitures, la classe d'avion ou d'hôtel, les indemnités journalières)
- ✍ Les politiques de vérification
- ✍ Les politiques concernant les actifs (par ex. l'achat, l'utilisation, la maintenance et la mise à disposition – c'est dans cette catégorie qu'entrent les politiques concernant les véhicules)
- ✍ Les politiques concernant la petite caisse
- ✍ Les politiques salariales
- ✍ Les emprunts du personnel
- ✍ L'ouverture et la gestion d'un compte en banque.

Pour consulter des exemples de politiques financières, consultez les Exemples – Politique Financière.

Nous nous sommes déjà penchés sur les éléments de base d'un système de tenue de la comptabilité dans le chapitre intitulé Développer un Système de Tenue de la Comptabilité. Dans ce chapitre, nous nous penchons sur ce que vous devez faire avec votre système de tenue de la comptabilité afin d'en faire un outil central du contrôle et de la responsabilité financière.

Nous vous donnons des listes de vérification des activités de tenue de la comptabilité qui doivent être réalisées à un rythme :

- ✍ Quotidien
- ✍ Mensuel
- ✍ Annuel

Nous nous penchons également sur le système en le considérant comme une source d'information pour donner à la direction et aux dirigeants un outil leur permettant d'utiliser les livres.

Votre travail n'est pas de réaliser les activités mentionnées ici, mais afin de pouvoir maintenir un contrôle financier et de faire preuve de responsabilité vis à vis des finances de votre organisation, il est important que vous sachiez ce qui est impliqué.

QUOTIDIENNEMENT

Les tâches que l'aide comptable doit réaliser chaque jour sont :

- ✍ Acquitter l'argent qui rentre.

Contrôle et Responsabilité Financière

- ✍️ Gérer un système de petite caisse avec des bons de petite caisse.
- ✍️ Encaisser (déposer l'argent à mesure qu'il rentre).
- ✍️ Rédiger des chèques sur la base des formulaires de demande de chèques approuvés.

Qu'avez-vous besoin de savoir par rapport à ces tâches

- ✍️ Vous pouvez généralement acheter un livre de quittance qui ne soit pas très cher dans votre papeterie locale. Les livres de quittance que vous utilisez doivent être datés et chaque reçu doit être numéroté avec un numéro imprimé. Chaque reçu se accompagné d'une copie de ce reçu que vous conservez lorsque vous remettez l'original du reçu à la personne ou à l'organisation qui vous donne un paiement. Tous les livres de quittance, qu'ils soient utilisés ou neufs, doivent être placés sous clé dans un placard ou un tiroir coupe-feu. Lorsque le paiement se fait par transfert direct sur votre compte en banque, il n'est pas nécessaire de délivrer de reçu étant donné que votre relevé bancaire en portera la trace. Cependant, dans le cas des donations, la pratique habituelle est d'envoyer un reçu pour attester que l'argent a bien été reçu, à la fois pour vos archives et par courtoisie.
- ✍️ Vous pouvez également acheter des bons de petite caisse dans une papeterie. Ces bons devront être accompagnés des documents attestant de leur validité (par ex. les tickets de caisse), et devront être archivés. Le conseil d'administration de votre organisation devrait décider du montant de la petite caisse qui se trouve dans le bureau. Cet argent ne devrait être utilisé que pour les besoins occasionnels qui pourraient survenir, comme par exemple de l'argent pour aller acheter du lait. Il vaut mieux que vous disposiez d'une politique écrite à ce sujet, stipulant que personne ne peut emprunter de l'argent de cette petite caisse. Chaque mois, l'argent de la petite caisse qui a été dépensé devrait être remplacé (en encaissant un chèque de petite monnaie). De la sorte, vous débuterez chaque mois avec une petite caisse d'un même montant. Il se peut que vous ayez besoin de retirer plus à cause d'un événement spécial. Il vaut mieux qu'une seule personne se charge de contrôler la petite caisse, pour qu'une seule personne soit responsable dans le cas où de l'argent venait à disparaître. Cette petite caisse devrait être conservée dans une sorte de boîte à monnaie ou tirelire, rangée dans un emplacement qui puisse fermer à clé (consultez aussi les Exemples, Politique Financière).
- ✍️ L'aide-comptable a pour fonction de rédiger des chèques sur la base de formulaires de demande de chèque autorisés. Le chèque doit être donné aux signataires autorisés pour qu'ils le signent, le formulaire de demande de chèque attaché à ce dernier. Les signataires ne devraient jamais signer un chèque à moins qu'il ne sache de quoi il s'agit. (Pour un exemple de formulaire de demande de chèque consultez les Exemples, Formulaire de Demande de Chèque.

MENSUELLEMENT

Les tâches de tenue de la comptabilité qui doivent être réalisées tous les mois sont les suivantes :

Petite caisse

- ✍ Un tableau de petite caisse indiquant toutes les dépenses de la petite caisse, dépenses classées par catégories.
- ✍ Le tableau est réalisé en utilisant les informations inscrites sur les bons de petite caisse.
- ✍ L'argent qui se trouve dans la petite caisse est compté.
- ✍ La somme qui se trouve dans la petite caisse est complétée pour atteindre la somme sur laquelle le conseil d'administration s'était accordé, en utilisant un chèque de petite caisse pour retirer cet argent.
- ✍ Les bons et les documents servant de preuves sont classés.

Compte courant

- ✍ Un tableau des reçus et des paiements est établi.
- ✍ Les chèques mensuels sont rédigés en fonction des demandes faites puis envoyés pour signature accompagnés des documents faisant office de preuves. (Consultez la section portant sur les Activités Quotidiennes.)
- ✍ Les documents sont classés.

Autres documents

- ✍ Le livre de quittance (manuel ou informatisé) est complété. (consultez le chapitre intitulé Quelle sont les Bases du Système ?)

Rapprochement bancaire

- ✍ Le relevé bancaire est comparé au chéquier. (Consultez le chapitre intitulé Quelques mots au sujet de la terminologie) et les ajustements nécessaires sont apportés au livre de quittance.

Comptes-rendus

- ✍ Les comptes-rendus destinés à la direction sont produits. Il s'agit de :
 - Rapports des écarts montrant la différence entre les revenus et les dépenses réelles et les revenus et les dépenses budgétisées. (Consultez également la boîte à outils consacrée à la Budgétisation, en particulier Contrôler le Budget, et dans cette boîte à outils le chapitre consacré à la terminologie.
 - Préparation d'un plan de trésorerie. (Consultez le chapitre consacré à la terminologie. Pour un exemple de plan de trésorerie, consultez les Exemples, Plan de trésorerie.

(Pour plus d'information au sujet de l'utilisation des comptes-rendus de direction, consultez la section consacrée à l'utilisation des livres.)

Rapprochements bancaires

- ✍ Lorsque vous procédez au rapprochement bancaire, vous consultez le relevé bancaire et vous vous assurez que le relevé bancaire et le livre de quittance affichent le même solde. Il se peut que votre livre de quittance soit un peu en avance sur votre relevé bancaire, car tout le monde n'a peut être pas encore encaissé les chèques que vous auriez pu adresser. Votre relevé bancaire reflètera également les frais



Contrôle et Responsabilité Financière

bancaires, que vous aurez besoin d'ajouter dans votre livre de quittance. Vous devez rédiger l'état de rapprochement bancaire comme suit :

Solde sur le relevé bancaire : _____

Moins les chèques en attente : _____

Plus les dépôts en attente : _____

Solde réel : _____

Le solde réel devrait être le même que celui indiqué dans votre chéquier à la fin du mois.

Pour réaliser l'état de rapprochement bancaire, vous avez besoin de vos talons de chéquier, qui font partie des documents utilisés pour tenir votre comptabilité.

ANNUELLEMENT

Les tâches que l'aide-comptable doit réaliser tous les ans sont :

- ✍ Préparer un état financier, dressant un tableau complet des revenus, des dépenses et du solde pour l'année en question.
- ✍ Organiser une vérification indépendante (consultez le chapitre consacré à la vérification)
- ✍ Préparer un bilan. (consultez le chapitre consacré à la terminologie)

UTILISER LES LIVRES

Les organisations et les projets tiennent des livres pour :

- ✍ Faire un compte-rendu précis de la gestion financière pratiquée pour les parties prenantes ;
- ✍ Eviter que l'argent soit mal utilisé ;
- ✍ Donner un outil de gestion aux dirigeants et aux gestionnaires de l'organisation ou du projet.

Une partie de la tenue de la comptabilité sert à développer des rapports mensuels et annuels pour la direction au sujet des finances de l'organisation. Ce qui devrait être fait de manière claire en ayant en tête des gestionnaires et des dirigeants peu familiarisés avec le domaine des finances. Les informations fournies devraient permettre aux gestionnaires et aux dirigeants de l'organisation de prendre des décisions relatives au fonctionnement de l'organisation.

Les rapports financiers générés par votre système de tenue de la comptabilité devraient vous permettre de répondre aux questions suivantes :

- ✍ Y a-t-il des écarts (différences) entre les revenus et les dépenses du budget et les revenus et les dépenses réelles ? Si oui, pourquoi ? Devons-nous prendre des mesures ?
- ✍ Est-ce que les dons des donateurs ont été dépensés comme ils auraient dû l'être ? Si non, pourquoi ?
- ✍ Est-ce que la majeure partie de notre argent a été consacrée aux programmes et non aux frais généraux ?
- ✍ Y a-t-il des éléments pour lesquels nous n'allouons pas suffisamment d'argent (par ex. remplacement du gros matériel) ?
- ✍ Que devons-nous et que possédons-nous pour le moment (informations tirées du bilan) ?
- ✍ Pourquoi nos actifs valent-ils si peu/tellement ?
- ✍ Ne dépensons-nous pas trop pour des éléments relatifs à l'accomplissement du travail ?
- ✍ Est-ce que notre position financière est saine ? (Pouvons-nous continuer à gérer et à réaliser le travail que nous sommes censés faire ?)
- ✍ Disposons-nous d'une bonne distribution des sources de revenus ? (Sommes-nous trop dépendants d'une source en particulier ?)
- ✍ N'y a-t-il pas de problèmes de trésorerie susceptibles de se produire ? Si oui, que pouvons-nous faire pour les régler ?

Certains ratios financiers peuvent vous aider à répondre à ces questions. Un ratio vous indique quel est le pourcentage (%) du total de quelque chose. Vous prenez vos rapports financiers et vous les utilisez pour calculez vos ratios. Ces ratios vous permettront de décider si certains points sont préoccupants. Si un ratio ne semble pas sain, alors il vous faudra analyser la situation avec prudence. Il se peut qu'il y ait de bonnes raisons pour cela et la situation pourrait en fait de ne pas être préoccupante, mais le ratio vous donne en tout état de cause un signal de type « arrêtez-vous et vérifiez ». La plupart des ratios sont plus parlant si vous pouvez les comparer sur quelques années. Voici différents types de ratios :

✍ **L'autonomie contre la trop grande dépendance aux dons étrangers**

- ✍ Prenez le montant que vous avez reçu de dons venant de l'extérieur du pays au cours des trois dernières années ;
- ✍ Divisez ce montant par le total de vos revenus sur cette période de trois ans ;
- ✍ Multipliez le résultat obtenu par 100
- ✍ Le résultat obtenu correspond à un pourcentage qui vous indique votre degré de dépendance financière aux donateurs étrangers. Vous pouvez vous fixer l'objectif de limiter cette dépendance si vous pensez que le ratio est trop élevé.

✍ **Ratio des salaires**

- ✍ Etablissez votre budget salarial en le transformant en pourcentage de votre budget total.
- ✍ Le plus souvent dans les activités de développement, ce ratio est susceptible d'être élevé (60 et plus) parce que les activités de développement demandent beaucoup de main d'œuvre. Vous avez besoin de discuter cette question avec vos donateurs de manière éclairée si jamais ils vous interrogent à ce sujet.

✍ **Ratio administrative**

- ✍ Etablissez votre budget général (celui qui n'est pas couvert par les programmes) et transformez le en un pourcentage de votre budget total.
- ✍ Un ratio situé entre 12 et 20% est probablement acceptable.
- ✍ Un ratio plus élevé entraînera des questionnements de vos donateurs, questions auxquelles vous devrez pouvoir répondre avec pertinence.

(Pour plus d'informations sur la budgétisation, consultez la boîte à outils consacrée à cette question)

✍ **Ratio de liquidité**

- ✍ Ce ratio vous permet d'identifier la relation entre les actifs à court terme et les passifs à court terme, pour montrer comment votre organisation peut payer ses dettes à court terme.
- ✍ Le ratio de liquidité est calculé en divisant le total des actifs à court terme (sauf les stocks) par les passifs à court terme, et en multipliant ce résultat par 100 pour obtenir un pourcentage.
- ✍ La raison pour laquelle le stock est exclu est que les stocks des organisations de la société civile sont souvent difficiles à quantifier. Si votre stock peut facilement être quantifié, alors vous n'avez pas besoin de l'exclure.
- ✍ La formule est la suivante :
$$\frac{\text{Actifs à court terme (sauf stock)} \times 100}{\text{Passifs à court terme}}$$
- ✍ Si votre pourcentage tourne autour des 200% (en d'autres mots, vos actifs sont deux fois supérieurs vos passifs), alors votre ratio est sain.

Les rôles dans le contrôle et la responsabilité financière

La responsabilité financière dans une organisation de la société civile signifie que :

- ✍ Des rapports financiers réguliers sont remis à tous ceux qui ont le droit de savoir ce que l'organisation fait de ses fonds.
- ✍ L'organisation peut être responsable de ses fonds en produisant des preuves des reçus et des paiements.
- ✍ L'organisation peut montrer que l'argent est dépensé pour atteindre ses objectifs et pour le travail particulier qu'elle a prévu de réaliser.
- ✍ L'organisation ne prend pas d'engagements financiers qu'elle ne peut pas tenir.
- ✍ L'organisation a pris toutes les précautions nécessaires pour éviter la mauvaise utilisation des fonds, et pour conserver les fonds et les preuves de ces fonds dans un endroit sûr.

Par rapport aux rôles et aux responsabilités des différentes parties en matière de contrôle et de responsabilité financières, quelques principes de base doivent impérativement être suivis :

- ✍ Le contrôle des finances devrait être réparti entre plusieurs personnes afin qu'une seule personne n'ait pas trop de contrôle ou de pouvoir sur l'argent.
- ✍ La responsabilité de chaque tâche ou domaine d'activité devrait être attribuée de manière claire. Vous devez pouvoir être capable de déterminer la source de toute mauvaise utilisation ou abus en remontant à une personne ou à des personnes.
- ✍ Il ne devrait pas exister la moindre zone de flou quant à qui est responsable de quoi, et aucun recoupement dans les rôles pour éviter qu'une personne n'en blâme une autre et se dérobe ainsi à sa responsabilité.
- ✍ Les décisions concernant les finances devraient être prises au niveau hiérarchique approprié. Par exemple, un aide-comptable ne devrait pas prendre de décisions par rapport aux dépenses non-budgétées. La personne qui prend les décisions devrait être mentionnée dans la politique financière (écrite), et sa nomination devrait être approuvée par le corps dirigeant le plus haut placé.
- ✍ Les personnes responsables devraient avoir les compétences nécessaires pour pouvoir tenir leur rôle de manière responsable.
- ✍ Tout le monde depuis au moins les cadres supérieurs et les personnes plus élevées dans la hiérarchie, y compris les corps dirigeants, devraient comprendre les états financiers et être capable de les contrôler. Toute personne directement impliquée dans un projet ou un programme devrait comprendre les états financiers de ce projet ou de ce programme. Formez vos employés si nécessaire. Les états financiers devraient être discutés au sein du corps dirigeant et lors de réunions du personnel.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le terme "conseil d'administration" est utilisé ici pour parler des organes de direction des organisations de la société civile. Par « conseil d'administration », nous entendons le corps dirigeant de l'organisation. Ce corps dirigeant est généralement constitué de volontaires. Certaines organisations pourraient appeler ce corps « Comité Directeur » ou « Comité de Gestion », etc. nous utilisons l'appellation conseil d'administration pour indiquer qu'il s'agit d'un groupe de volontaires responsables de superviser la gestion d'une organisation de la société civile.

L'une des responsabilités principales du conseil d'administration est de superviser le contrôle et la responsabilité financière d'une organisation. L'argent utilisé par les organisations et les projets de la société civile est un argent public, et appartient à la communauté, non pas à des individus. L'une des responsabilités du conseil d'administration est de s'assurer que cet argent public est utilisé de la manière dont il le faut pour bénéficier à tous ceux que cet argent est destiné à aider. Le conseil d'administration existe pour représenter ces groupes d'individus auxquels l'organisation est censée bénéficier et envers lesquels elle doit s'acquitter d'une responsabilité, et pour représenter également les agences qui fournissent cet argent pour rendre tout cela possible. Dans certaines organisations, le conseil d'administration délègue certaines de ses fonctions à une commission financière. Mais il n'empêche pas que tous les membres du conseil d'administration restent responsables des finances de l'organisation. Les propositions soumises par la commission financière doivent être approuvées par le conseil d'administration au complet.

Les rôles et les responsabilités financières d'un conseil d'administration sont :

- ✍ S'assurer que l'organisation dispose de suffisamment de ressources pour assurer ses fonctions. Cela ne veut pas dire qu'ils doivent collecter les fonds, mais qu'ils doivent contrôler les finances minutieusement.
- ✍ S'assurer que l'organisation utilise correctement son temps et son argent. Le conseil d'administration doit voir que l'argent n'est pas gaspillé ou utilisé au bénéfice des membres du personnel au lieu d'être utilisé à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- ✍ Superviser les acquisitions et gérer les ressources. Le conseil d'administration doit prendre des décisions éclairées sur la manière dont l'argent de l'organisation est dépensé. En particulier lorsque l'organisation souhaite acquérir des ressources coûteuses, le conseil d'administration est responsable de vérifier que ces ressources font l'objet d'une attention particulière. Elles font partie des actifs de l'organisation.

Les membres du conseil d'administration ont un devoir nommé **Devoir de Diligence**. Cela signifie que chaque membre du conseil d'administration est censé être attentif aux affaires de l'organisation, et est censé se comporter de la manière dont toute personne raisonnable et prudente se comporterait. Le conseil d'administration peut déléguer certaines de ses activités à des experts (comme par exemple à un vérificateur), mais a toujours le devoir de comprendre les finances de l'organisation et d'exprimer ses préoccupations à ce propos. Le Devoir de Diligence oblige les membres du conseil d'administration à lire et à comprendre les états financiers, et à suivre la situation financière de l'organisation. Le conseil d'administration doit s'assurer que les états financiers de l'organisation sont correctement réalisés et sont à jour. Les membres du conseil d'administration doivent assister aux réunions du conseil, lire tous les documents qui leur sont transmis, et passer en revue les informations disponibles, et contrôler tout domaine spécifique qui leur a été attribué. Il se



Contrôle et Responsabilité Financière

peut que les membres du conseil d'administration doivent suivre une formation pour les aider à remplir leur Devoir de Diligence.

Les membres du conseil d'administration doivent :

- ✍ Approuver le budget, après l'avoir sérieusement étudié ;
- ✍ Approuver la politique budgétaire qui établit les niveaux discrétionnaires (qui indiquent au directeur général combien il ou elle peut dépenser sans demander l'accord spécial du conseil d'administration).
- ✍ Approuver toutes les politiques financières et autres politiques affectant les finances de l'organisation.
- ✍ Réviser les rapports financiers mensuels et annuels, en se concentrant tout particulièrement sur les écarts, les bilans, et les états de l'évolution de la situation financière.
- ✍ Suivre les progrès réalisés dans la génération de fonds.
- ✍ Réviser les états vérifiés.
- ✍ Consulter de temps en temps le solde bancaire et prendre des décisions sur l'investissement à plus long terme.
- ✍ Vérifier que les actifs, tels qu'ils sont listés dans le registre des actifs, sont bien là.

(Cette section est adaptée de l'ouvrage *Good Governance*, de Benita Pavlicevic, Liberty Life Foundation 2001.)



Contrôle et Responsabilité Financière

DIRECTEUR GENERAL

Le Directeur Général d'une organisation peut également être appelé le Directeur, le Directeur Administratif, ou encore le Coordinateur. Il s'agit de la personne qui a la responsabilité quotidienne de :

- ✍ La budgétisation ;
- ✍ La génération de revenus ;
- ✍ Les dépenses ;
- ✍ Des droits limités pour prendre des décisions concernant des dépenses d'un montant élevé (le conseil d'administration fixe la limite de ces dépenses);
- ✍ S'assurer que les archives financières sont bien tenues ;
- ✍ S'assurer que les livres sont tenus avec précision ;
- ✍ S'assurer que les rapports financiers sont produits en temps voulu et distribués aux bonnes personnes ;
- ✍ Vérifier que les activités sont alignées avec les dépenses ;
- ✍ Vérifier les rapports financiers et attirer l'attention du personnel ou du conseil d'administration sur tout problème ;
- ✍ Introduire des politiques à un niveau inférieur pour gérer les problèmes, par exemples les politiques liées à l'utilisation du téléphone (celle-ci sont habituellement approuvées par le conseil d'administration ou par la commission financière) ;
- ✍ Recruter le personnel financier (bien que, au niveau des cadres supérieurs, cela devrait se faire avec l'un des membres du conseil d'administration) ;

Même si le Directeur Général peut déléguer certaines des activités dont il a la charge, il en est toujours responsable.

EQUIPE DE DIRECTION

L'Equipe de Direction de l'organisation se compose habituellement des cadres supérieurs de l'organisation, ceux qui ont des postes de cadre supérieur. Dans une organisation plus petite, elle peut être composée du directeur général et des cadres moyens. La personne la plus expérimentée en matière de finances dans l'entreprise fait également partie de l'Equipe de Direction, à moins que l'organisation fasse appel à des services financiers et n'emploie qu'une personne qui ne soit pas encore suffisamment expérimentée.

Tous les membres de l'Equipe de Direction devraient pouvoir comprendre les rapports financiers. Ces rapports devraient être discutés une fois par mois lors des réunions régulières de l'Equipe de Direction. Les membres de l'équipe de direction devraient :

- ✍ Préparer les budgets pour leurs services ou leurs projets.
- ✍ Gérer leurs budgets dans les limites établies.
- ✍ Expliquer les rapports financiers mensuels de leurs services ou de leurs projets à leur personnel.
- ✍ Se pencher sur les rapports financiers généraux de l'organisation et donner leurs points de vue sur ces rapports au Directeur Général.
- ✍ Assister le Directeur Général dans la génération de revenus, dans le cadre de leurs services ou de leurs projets.

Il se peut qu'il soit nécessaire de proposer une formation pour permettre aux membres de l'équipe de direction de remplir correctement leurs fonctions.

Différents membres du personnel sont habituellement responsables de différentes parties du contrôle financier quotidien dans une organisation. Ce qui est en ligne avec la division du contrôle du pouvoir sur l'argent. De nombreuses tâches sont, cependant, réalisées par l'aide-comptable.

Les tâches de l'aide-comptable sont :

- ✍ Délivrer des reçus pour les fonds reçus.
- ✍ Déposer l'argent sur les comptes qui conviennent.
- ✍ Préparer des demandes de chèques pour les paiements.
- ✍ S'assurer que les comptes sont payés à temps.
- ✍ S'assurer que le livre de quittance, ou le tableau informatisé, est complété en temps voulu à la fin de chaque mois.
- ✍ Contrôler les actifs, les articles divers et les fournitures.
- ✍ S'assurer que tous les documents financiers sont disponibles pour les vérificateurs.

Les tâches qu'il faut séparer (donner à différentes personnes) pour permettre un meilleur contrôle financier sont la délivrance de reçus en échange de paiements en espèces et le dépôt d'espèces, la préparation des chèques et leur approbation.

Tous les membres du personnel qui participent aux finances doivent comprendre l'importance de ce qu'ils font, et pourquoi il est important de le faire avec précision et à temps. Il est souvent utile de développer de type de responsabilités si vous présentez également les relevés mensuels à votre personnel. De la sorte, ils pourront les comprendre et voir comment ils y contribuent par leur travail.



Contrôle et Responsabilité Financière

La vérification

Une vérification externe est un rapport indépendant qui recouvre :

- ✍ Combien d'argent l'organisation a reçu et dépensé au cours de l'année financière, et à quoi cet argent a été utilisé
- ✍ Si l'argent a été dépensé en accord avec la constitution de l'organisation, les décisions du conseil d'administration et les exigences des donateurs.
- ✍ Si les comptes (le système de tenue de la comptabilité) ont été tenus correctement et avec honnêteté.
- ✍ La valeur des actifs de l'organisation.
- ✍ Comment le système d'archivage des finances pourrait être amélioré.

Vous pouvez également, si vous considérez que cela peut vous être utile, réaliser une vérification interne. Cela peut être réalisé par une personne à l'intérieur de l'organisation.

La personne qui réalise la vérification externe (le vérificateur) ne doit pas être impliqué de manière active dans l'organisation, et ne devrait pas être parent ou associé de quelque manière que ce soit avec toute personne de l'organisation. Dans certaines organisations, le gouvernement ou l'un des donateurs exige que la vérification soit faite par un vérificateur qualifié et légal. Dans d'autres, il est suffisant que la vérification soit faite par une personne qui soit compétente et qui ne soit pas impliquée directement dans l'organisation.

Le vérificateur est généralement officiellement nommé lors de la réunion générale annuelle de l'organisation, même lorsque qu'il y a un conseil d'administration. Sinon, cela peut se faire lors d'une réunion du conseil d'administration. Le vérificateur ne peut être changé que sur résolution formelle lors d'une réunion du conseil d'administration. Les donateurs veulent généralement savoir pourquoi vous changez de vérificateur. Dans de nombreux pays, il existe des directives législatives strictes établissant qui peut auditer, ces directives étant souvent liées à la taille de l'organisation.

En plus de la vérification des comptes annuels, le vérificateur doit généralement être disponible au cours de l'année pour pouvoir apporter son soutien à l'organisation et lui donner des conseils.

SE PREPARER POUR LA VERIFICATION

Vous commencez à vous préparer pour la vérification au début de l'année financière. Une bonne idée, à ce stage, serait de demander à votre vérificateur de quelles informations il aura besoin pour la vérification.

De quoi avez-vous besoin pour une vérification externe ?

La vérification externe se fait habituellement quelques mois avant la fin de votre année financière, et le plus tôt possible. Elle ne porte que sur l'année financière qui est vérifiée.

Lorsque vous vous attendez à ce que les vérificateurs externes viennent pour examiner vos livres de finances, les documents suivants devraient être prêts :

- ✍ Une copie de la constitution de votre organisation (si c'est la première fois que ce vérificateur fait vos comptes ou si vous avez apporté un changement à votre constitution depuis la dernière fois que vous avez rencontré le vérificateur).
- ✍ Des copies des contrats, accords ou lettres établissant les conditions des dons, legs ou autres revenus reçus pour des objectifs spécifiques.
- ✍ Des copies des budgets des activités en cours ou des projets spéciaux.
- ✍ Des copies des formulaires de demande de dons.
- ✍ Des copies des procès-verbaux des réunions de la commission ou autre sous-commission financière.
- ✍ Des copies des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration portant sur des questions financières.
- ✍ Vos rapports d'analyses des revenus et des dépenses.
- ✍ Les documents servant de preuve pour les revenus.
- ✍ Les livres de quittance si vous avez délivré des reçus pour les sommes reçues.
- ✍ Vos rapports d'analyses de petite caisse.
- ✍ Les relevés bancaires de l'année.
- ✍ Les talons de chéquiers pour tous les chéquiers utilisés au cours de l'année, ainsi que celui en usage s'il a été utilisé au cours de l'année vérifiée.
- ✍ Les chèques renvoyés à l'organisation une fois avoir été encaissés.
- ✍ Tous les livrets de dépôts.
- ✍ Une liste de toutes les personnes à qui l'organisation doit de l'argent à la fin de l'année financière.
- ✍ Une liste de toutes les personnes qui doivent de l'argent à l'organisation à la fin de l'année financière
- ✍ Une liste des créanciers et des débiteurs depuis la fin de l'année financière précédente.
- ✍ Les archives des paiements statutaires réalisés, en particuliers pour les salaires du personnel.
- ✍ Les détails de tous les actifs.

Il se peut que l'auditeur demande à voir :

- ✍ Une liste des comptes de régularisation – les revenus que l'organisation a reçu en échange de produits et de services qui n'ont pas encore été délivrés ;
- ✍ Une liste des frais payés d'avance – les dépenses que l'organisation a faite pour des produits ou des services qui n'ont pas encore été délivrés ;
- ✍ Une liste des comptes de régularisation et des frais payés d'avance depuis la fin de l'année financière précédente.



Contrôle et Responsabilité Financière

Le vérificateur pourrait avoir besoin d'autres documents, comme :

- ✍ Le journal de bord des véhicules.
- ✍ Les relevés des taxes sur la valeur ajoutée.
- ✍ Les relevés d'impôts.

RAPPORT DU VERIFICATEUR

Lorsque la vérification est presque achevée, le vérificateur va faire une liste des questions qui n'ont pas été complètement résolues au cours de la vérification. Le vérificateur va demander à la direction de lui expliquer ces questions. Si ces questions ne peuvent être explicitées, alors le vérificateur en fera état dans le rapport de vérification. Si cela ce produit, il s'agit de quelque chose de très sérieux.

A la fin de la vérification, le vérificateur rédiger généralement une série de comptes annuels sur la base des informations passées en revue (consultez la section consacrée à la préparation de la vérification). Il y attachera un résumé des revenus et des dépenses, en l'ajustement peut être) partir des éléments fournis sur les questions des créanciers, débiteurs, comptes de régularisation, frais payés d'avance et dépréciation des équipement ou des véhicules. Il se peut qu'il y intègre également un bilan montrant la position financière de l'organisation au dernier jour de l'année financière.

Le vérificateur y joindra une déclaration indiquant que les comptes ont été réalisés selon certains standards, sur la base des informations fournies par l'organisation. La déclaration dit habituellement que, de l'opinion du vérificateur, les comptes sont une déclaration précise et honnête de la gestion financière de l'organisation et de sa situation pour l'année financière.

Un bon vérificateur vous recommandera des moyens d'améliorer les systèmes et les procédures financières de l'organisation. Les conseils du vérificateur devraient toujours être pris au sérieux. Ces conseils sont habituellement donnés sous forme d'une **lettre de recommandations**. Il s'agit d'un document très utile qui devrait être étudié, avec les comptes, par le conseil d'administration. Cette lettre peut également être présentée aux donateurs. L'idée est l'améliorer les pratiques de contrôle et de responsabilité financière dans votre organisation. Le Directeur Général devrait remettre régulièrement des rapports au conseil d'administration sur la manière dont les recommandations du vérificateur sont suivies.

Les comptes devraient être vérifiés par le Directeur Général puis soumis au conseil d'administration pour approbation et signature. Une fois que les comptes sont signés par les représentants du conseil d'administration, ils ne sont pas une première version des comptes, mais deviennent les **comptes finaux**.

Les comptes ne devraient pas être signés à moins d'être compris. (Consultez le chapitre Comprendre les Comptes Vérifiés). Si quelque chose n'est pas clair, demandez des explications au vérificateur. Vous pouvez demander au vérificateur d'assister à la réunion lors de laquelle le conseil d'administration discute les comptes.

COMPRENDRE LES ETATS VERIFIES

Lorsque vous passez en revue les comptes vérifiés, voilà certaines des questions auxquelles vous devriez pouvoir répondre (si vous ne connaissez pas les réponses, demandez une explication ou soulevez le problème) :

- ✍ Quelle est la différence entre les chiffres des revenus et des dépenses et les dépenses de l'année précédente (qui figureront) ?
- ✍ Quelle est la différence avec le budget pour l'année en question ?
- ✍ Pourquoi certaines catégories ont beaucoup augmenté/beaucoup diminué ?
- ✍ Est-ce que toutes les catégories ont été insérées ? Sont-elles toutes justifiées ?
- ✍ Est-ce que les frais de vérification ont été insérés ?
- ✍ Quelle est la différence entre ce bilan et le bilan précédent ? Est-ce que l'organisation/le projet est dans une meilleure/moins bonne situation financière que l'année dernière ?
- ✍ Quelle est la différence entre le montant total des actifs à court terme et le montant total des passifs à court terme ? (consultez la section Ratio de Liquidité dans le chapitre consacré à l'utilisation des livres.)
- ✍ N'y a-t-il pas des déficits de l'année vérifiée qui puissent être couverts par un surplus des années précédentes ? Les surplus des années précédentes font partie du fond accumulé. S'il y a un déficit, comment pourrions-nous éviter une telle situation cette année ?
- ✍ Est-ce que des sommes importantes sont dues à l'organisation ? Si tel est le cas, que pouvons-nous faire pour recevoir cet argent ?
- ✍ Dans quoi les réserves financières de l'organisation sont investies, permettent-elles de générer un revenu raisonnable. Est-ce que l'investissement est en ligne avec les politiques de l'organisation, et est-ce que les donateurs sont satisfaits de la politique d'investissement de l'organisation ?
- ✍ Est-ce que la vérification présente des irrégularités ou des problèmes ?
- ✍ Devons nous changer notre système de tenue et d'archivage de la comptabilité d'une manière ou d'une autre, et si oui, comment ?
- ✍ Que nous dit la vérification de notre stratégie financière au cours de l'année dernière ? (consultez également la boîte à outils consacrée au développement d'une stratégie financière)

NE VOUS SENTEZ PAS EMBARRASSEZ DE POSER DES QUESTIONS ET NE TENEZ PAS POUR ACQUIS QUE TOUT LE MONDE COMPREND PROBABLEMENT LES COMPTES.

EXEMPLES

Plan de comptes

Pour une organisation de la société civile proposant une formation et une consultation dans le domaine du développement organisationnel

Une catégorie numérique est allouée aux éléments de revenus et de dépenses. Un espace numérique est laissé à votre disposition pour y insérer des comptes supplémentaires.

100	Dons reçus
120	Intérêts perçus
130	Vente de formations
150	Vente de consultation
200	Frais de comptabilité
210	Frais bancaires
215	Nettoyage
225	Amendes
232	Meubles/Attaches/Actifs
240	Assurance
245	Frais juridiques
250	Contrats de maintenance
255	Frais de déménagement
260	Fond pour les véhicules motorisés
265	Réparations des véhicules
270	Frais généraux de postage
275	Impressions et fournitures
280	Rafraîchissements/divertissements
285	Locations et frais municipaux
290	Réparations et entretien
300	Recrutement
302	Sécurité
307	Frais de secrétariat
310	Téléphones
350	Développement des ressources
370	Déplacements
400	Projet de revalorisation des professeurs
405	Projet TRAIN
450	Salaires
455	Frais de personnel
470	Formation du personnel
470	Mise en réseaux



Contrôle et Responsabilité Financière

Formulaire de demande de chèque

Rédigé pour : _____

Demandé par : _____

Date : _____

Montant:

\$

Type de dépense : _____
(Nom de la catégorie)

Motif du paiement :

Numéro de facture/d'instruction : _____
(Si nécessaire)

SOLDE

Solde précédent :

Moins cette somme :

Plus dépôt :

Nouveau solde:

Numéro de chèque :

--

**Veillez attacher les
pièces justificatives**

Autorisé par :

1 _____

2 _____

Contrôle et Responsabilité Financière

Plan de trésorerie

	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Revenus													
Intérêts	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
Subventions	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Dons	900 666						900 666						1 801 332
Sous-total	911 666	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	911 666	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	1 933 332
Dépenses													
Opérationnelles	75 000	65 000	90 000	110 000	100 003	149 000	115 030	105 000	132 000	123 300	104 000	130 000	1 298 333
Organisationnelle	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	145 000
Personnel	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	400 000
Capital													
Sous-total	120 416	110 416	135 416	155 416	145 419	194 416	160 446	150 416	177 416	168 716	149 416	175 416	1 843 333
Total													
entrées/sorties nettes	791 250	(99 416)	(124 416)	(144 416)	(134 419)	751 220	(139 416)	(166 416)	(157 716)	(138 416)	(164 416)		
Solde bancaire d'ouverture	0	791 250	691 834	567 418	423 002	288 583	105 167	856 387	716 971	550 555	392 839	254 423	
Solde bancaire de fermeture	791 250	691 834	567 418	423 002	288 583	105 167	856 387	716 971	550 555	392 839	254 423	90 000	

Tiré de l'exemple utilisé dans *Ideas for a Change Part 8*, Décembre 2001, Olive

Les parenthèses indiquent une somme négative ou un déficit.

Notez que, même au cours des mois où plus d'argent était dépensé que reçu, ce projet n'avait pas de problème de trésorerie en raison de la somme importante qui avait été touchée en janvier. Cependant, s'il y avait eu le moindre problème, le plan de trésorerie aurait mis en évidence la source du problème, et aurait permis au projet de prendre des mesures précoces pour éviter tout problème.

Contrôle et Responsabilité Financière

EXEMPLES

Politique financière

Politique	Procédure
<p>Politique de petite caisse :</p> <p>Certaines petites choses doivent de temps en temps être payées en espèces. Ces espèces proviennent de la petite caisse. La petite caisse doit être suivie et contrôlée avec soin.</p> <p>Le montant de la petite caisse devrait être limité à 40\$ par mois. Les réclamations supérieures à 5\$ devront être payées par chèque.</p> <p>Chaque paiement utilisant l'argent de la petite caisse devrait être inscrit sur un bon de petite caisse en y attachant les pièces justificatives.</p> <p>Aucun prêt ne sera réalisé à partir de la petite caisse, quelles que soient les circonstances et quelle que soit la personne.</p> <p>Seul l'Administrateur a un accès direct à la petite caisse.</p>	<p>Nous utilisons la méthode du fonds de caisse à montant fixe pour notre petite caisse. Cela signifie que le montant contenu dans la petite caisse au début du mois est le même au début de chaque mois. A la fin du mois, seule la somme dépensée au cours du mois est remplacée. La petite caisse contient donc la même somme au début de chaque mois.</p> <p>A la fin de chaque mois, l'Administrateur doit compter le montant de la petite caisse et faire une demande de chèque pour remplacer le montant dépensé.</p>
<p>Politique d'indemnités journalières:</p> <p>De temps à autres, les membres du personnel partent en mission loin de chez eux ou du projet sur lequel ils travaillent. Le projet ne souhaite pas que quelqu'un se retrouve sans le sou à cause de cela. Il est aussi nécessaire de demander ces sommes à l'avance. Si les petits-déjeuners et l'hébergement sont couverts directement par le projet, il existe des dépenses supplémentaires dont les membres du personnel doivent s'acquitter dans de telles circonstances. Pour standardiser le montant attribué pour couvrir ces dépenses, de manière à ce que les indemnités journalières soient consistantes, un tableau a été établi pour les déplacements nationaux et internationaux. Cela s'appliquera aux membres du personnel qui passent plus d'une journée et d'une nuit à l'extérieur. Ce tableau sera mis à jour régulièrement par le service financier en ligne avec les indemnités journalières proposées par d'autres projets réalisant un travail similaire au nôtre. Le service financier mettra ces informations à la disposition de tous le membres du personnel concerné.</p> <p>En établissant les montants des indemnités journalières, le projet a pris note de la limite non-imposable fixée par l'administration fiscale.</p> <p>Note : Cette politique ne s'applique pas lorsque le personnel assiste à une formation, un atelier, un séminaire ou une conférence où toutes les dépenses sont couvertes à l'avance par l'organisation.</p>	<p>Les membres du personnel peuvent réclamer leurs indemnités journalières avant ou après le déplacement. Nous vous demandons de nous donner trois jours avant que le paiement ne soit réalisé.</p> <p>Les formulaires sont mis à votre disposition au service financier. Les demandes doivent être faites sur ces formulaires.</p>

Contrôle et Responsabilité Financière

SOURCES

CIVICUS souhaiterait indiquer que les sources suivantes ont été d'une aide considérable à la préparation de cette boîte à outils :

Cammack, John *Financial Management for Development*, INTRAC, Oxford 1999

De la Harpe, Jean *Accountability Volumes 1 et 2*, Network Management and Development Services, Johannesburg 1995

Shapiro, Janet *Financial Management for Self-Reliance*, Olive, Durban 1996

www.etu.org.za/toolbox/finances/webaccount.html

Contrôle et Responsabilité Financière

GLOSSAIRE

Actifs	Les actifs sont ces choses que possède l'organisation et l'argent qu'elle a en banque.
Passifs	Les passifs sont ces choses que l'organisation doit à d'autres et qui peuvent être réclamées pour paiement.

CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne

Fondée en 1933, CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne, est une alliance internationale qui vise à favoriser l'émergence, la croissance et la protection de l'action citoyenne, plus particulièrement dans les régions où la démocratie participative et la liberté d'association des citoyens sont menacées.

Pour plus d'informations:

CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne
24 Pim Street, corner Quinn Street
Newtown, Johannesburg 2001
South Africa
P.O. Box 933
Southdale, 2135
Afrique du Sud
Tel: +27 11 833 5959
Fax: +27 11 833 7997

1112 16th NW, Suite 540
Washington D.C. 20036
USA
Tel: +202 331-8518
Fax: +202 331-8774

<http://www.civicus.org>