

Chapitre 6:

Financier



GUIDE

Page de Couverture : Un commerçant dans un marché près de la ville de Benguela, Angola. Photo de Melita Sawyer/CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

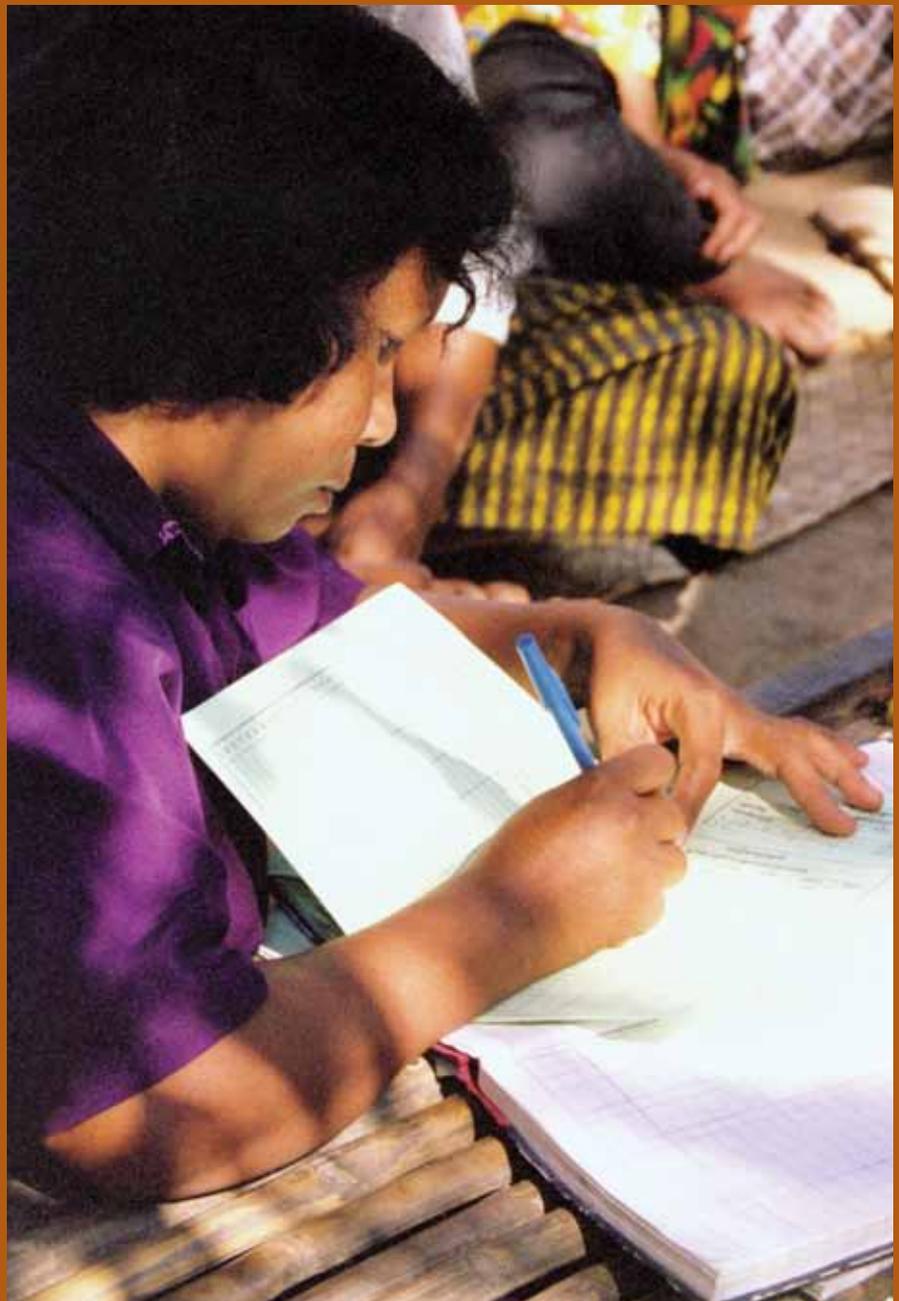
Télécharger ce guide et autres publications du CRS au www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIÈRES

Processus du plan comptable	2
Objectif du guide.....	3
Quelle fonction la finance remplit-elle ?.....	3
Synthèse	3
Principes clés.....	7
Exigences comptables de base - Processus 6.1 du service financier.....	9
Étape 6.1.1 - Création d'un plan comptable	11
Étape 6.1.2 - Création du grand livre général	13
Étape 6.1.3 - Transactions financières documentées	16
Processus 6.2 du service financier - Budgétisation	19
Étape 6.2.1 - Budgétisation.....	21
Processus 6.3 du service financier - Gestion de la trésorerie	27
Étape 6.3.1 - Encaissements	28
Étape 6.3.2 - Décaissements.....	29
Étape 6.3.3 - Prévisions des flux de trésorerie	33
Étape 6.3.4 - Rapprochement bancaire	34
Étape 6.3.5 - Petite caisse	36
Étape 6.3.6 - Exploitation dans un environnement de trésorerie.....	39
Processus 6.3 du service financier - Gestion des créances.....	43
Étape 6.4.1 - gestion des créances	44
Processus 6.5 du service financier - Comptabilité des subventions.....	47
Étape 6.5.1 - Établir et tenir un registre des actifs immobilisés.....	49
Étape 6.5.2 - Calculer et comptabiliser la charge d'amortissement.....	50
Étape 6.5.3 - Enregistrer les cessions d'actifs immobilisés	52
Étape 6.5.4 - Effectuer les inventaires des actifs immobilisés.....	55
Processus 6.6 - Comptabilité des charges payées d'avance et dépôts de garantie	57
Étape 6.6.1 - Enregistrer les charges payées d'avance et tenir un registre	détaillé des justificatifs.....58
Étape 6.6.2 - Amortir les charges payés d'avance	60
Étape 6.6.3 - Enregistrer les dépôts de garantie et conserver un registre	détaillé des justificatifs.....61
Processus 6.7 du service financier - Traitement des comptes à payer	62
Étape 6.7.1 - Traitement des comptes à payer.....	63
Processus 6.8 du service financier - Comptabilité des charges à payer ...	65
Étape 6.8.1 - Enregistrer les charges à payer.....	66
Étape 6.8.2 - Ajuster les charges à payer.....	68

Étape 6.8.3 - Préparer et tenir des analyses détaillées des charges à payer.....	69
Processus 6.9 du service financier - Enregistrement des produits.....	70
Étape 6.9.1 - Enregistrer les contributions en espèces	71
Étape 6.9.2 - Enregistrer les produits provenant de subventions.....	72
Étape 6.9.3 - Enregistrer les contributions en nature.....	74
Processus 6.10 du service financier - Traitement des salaires	76
Étape 6.10.1 - Mise à jour du fichier central des salaires	78
Étape 6.10.2 - Mise à jour des déductions fiscales et autres retenues salariales	79
Étape 6.10.3 - Traitement des données de temps et de présence.....	80
Étape 6.10.4 - Préparation et enregistrement des salaires	82
Étape 6.10.5 - Décaissement des salaires.....	84
Processus 6.11 du service financier - Répartition des coûts	86
Étape 6.11.1 - Définition et élaboration d'une méthode de répartition des coûts	87
Étape 6.11.2 - Traitement de la répartition des coûts groupés.....	89
Processus 6.12 du service financier - Comptabilité des subventions	95
Étape 6.12.1 - Comptabilité des subventions.....	96
Finance Business Process 6.13 - Financial Reporting	99
Étape 6.13.1 - Rapports financiers internes.....	100
Étape 6.13.2 - Rapports financiers externes.....	102
Liste de vérification de la conformité pour les finances	104
Glossaire.....	137
Références	145

CHAPITRE 6 : FINANCIER



MIKE SPINGLER/ORS

Réunion d'un groupement de microcrédit au Cambodge.

PROCESSUS DU PLAN COMPTABLE

Exigences comptables fondamentales **Processus 6.1**

Avez-vous une structure comptable de base en place ?
-voir page 9

Budgétisation **Processus 6.2**

Avez-vous une estimation financière détaillée des activités futures attendues ?
-voir page 19

Gestion de la trésorerie **Processus 6.3**

Avez-vous mis en place des procédures pour une gestion efficace des entrées et sorties de caisse ?
-voir page 27

Gestion des processus **Processus 6.4**

Des politiques sont-elles en place pour appliquer et gérer le recouvrement des créances ?
-voir page 43

Gestion des actifs immobilisés **Processus 6.5**

Des directives sont-elles en place pour régir l'enregistrement et la comptabilisation des immobilisations ?
-voir page 47

Comptabilité des charges payées d'avance **Processus 6.6**

Pouvez-vous gérer les charges payées avant la période comptable qui va en bénéficier ?
-voir page 57

Traitement des comptes à payer **Processus 6.7**

Vos dépenses et acquisitions sont-elles enregistrées dans la bonne période ?
-voir page 62

Comptabilité des charges à payer **Processus 6.8**

Enregistrez-vous une charge pour toute dette contractée, mais pas réglée cette période ?
-voir page 65

Enregistrement des produits **Processus 6.9**

Des directives sont-elles en place pour gérer les différentes sources de revenus sous les diverses conditions des donateurs ?
-voir page 70

Traitement des salaires **Processus 6.10**

Disposez-vous d'un service de paie indépendant de votre service RH ?
-voir page 76

Répartition des coûts **Processus 6.11**

Disposez-vous d'une procédure de répartition des coûts partagés entre plusieurs projets ?
-voir page 86

Comptabilité des subventions **Processus 6.12**

Disposez-vous de directives pour assurer la conformité avec les conditions de subventions ?
-voir page 95

Rapports financiers **Processus 6.13**

Consolidez-vous les informations financières pour permettre des analyses comparatives et des rapports des partenaires ?
-voir page 100

OBJECTIF DU GUIDE

L'adoption de ces politiques et procédures posent les bases d'un environnement contrôlé et formalisé pour l'enregistrement précis et le report opportun des transactions financières. Il aidera également à instaurer une gestion efficace ainsi que l'imputabilité des fonds reçus et des dépenses effectuées par rapport à ces fonds. Ce chapitre est conçu pour améliorer le système de gestion financière d'une organisation. Il fournit également des directives pour développer les politiques et procédures financières.

QUELLE FONCTION LA FINANCE REMPLIT-ELLE ?

La finance remplit les fonctions suivantes dans une organisation :

- Traite les transactions financières de l'organisation et tient les livres de compte dans lesquelles ces opérations sont enregistrées ;
- Fournit des informations financières requises par la direction pour planifier et contrôler les activités de l'organisation ;
- Développe et applique les politiques, procédures et systèmes financiers visant à établir et maintenir des contrôles effectifs et performants sur les ressources de l'organisation.

Un service financier géré correctement produit des rapports financiers fiables et opportuns qui permettent à la direction d'évaluer rapidement si les objectifs de l'organisation sont atteints. Les systèmes financiers correctement tenus permettent d'améliorer les contrôles et de protéger les actifs grâce à une probabilité réduite d'erreurs, de perte, d'abus et de fraude.

SYNTHÈSE

Ce chapitre a pour but de fournir une synthèse de la plupart des processus comptables et concepts clés qui s'appliquent aux organisations à but non lucratif. Il n'est pas destiné à servir de traité détaillé de la théorie de comptabilité sur les sujets abordés, ni à couvrir tous les concepts de la comptabilité.

Le chapitre suppose que les utilisateurs de ce guide utilisent une comptabilité d'exercice pour enregistrer leurs opérations financières. Les auteurs du chapitre reconnaissent que beaucoup d'organisations à but non lucratif continuent d'utiliser une « comptabilité de trésorerie stricte » ou une « comptabilité de caisse modifiée ». Depuis le renforcement des institutions et au vu des perspectives de renforcement des capacités, Catholic Relief Services

recommande vivement l'adoption des concepts de la comptabilité d'exercice pour les organisations utilisant actuellement une comptabilité de caisse. Ce changement permettra aux organisations de rester en compétition pour le financement apporté par les donateurs et d'accroître leurs chances de viabilité à long terme.

Une organisation tenant ses livres selon une comptabilité de trésorerie enregistre les revenus lorsqu'ils sont perçus et les dépenses lorsqu'elles sont effectuées. Dans une comptabilité d'exercice, les revenus sont enregistrés dans les périodes où ils sont gagnés et les charges sont comptabilisées dans les périodes où elles sont engagées. La comptabilité d'exercice est une méthode plus précise, car elle suit le concept correspondant. Dans une comptabilité d'exercice, les revenus sont enregistrés dans la même période comptable que celle où les dépenses générant les revenus sont engagées.

Dans une comptabilité de trésorerie stricte, les actifs tels que les créances, acomptes et éléments du passif ne sont pas reconnus. Par exemple, une organisation qui utilise cette méthode ne comptabiliserait pas des frais de départ jusqu'à ce qu'ils soient payés, provoquant potentiellement une sous-estimation importante des dépenses attribuables à une subvention ou un projet à un moment donné.

Les organisations qui conservent leur comptabilité sur une base de trésorerie devraient s'assurer que leurs accords avec les donateurs abordent la manière dont les acomptes et les dépenses engagés mais non payés à compter de la date d'expiration d'attribution doivent être traités. Normalement, les donateurs de subvention ne permettent pas aux bénéficiaires de percevoir leur attribution pour les parties des acomptes qui se rapportent à des périodes postérieures à l'attribution. Les organisations fonctionnant avec une comptabilité de trésorerie devraient chercher à négocier des conditions avec les donateurs qui leur permettraient d'être remboursés pour les dépenses engagées mais non payées à compter de la date d'expiration d'attribution.

Les treize sujets suivants sont abordés dans ce chapitre :

- 1. Exigences comptables de base** – Aborde la mise en place du plan comptable, du grand livre et de la documentation relatives aux transactions financières.
- 2. Budgétisation** – Contient des informations sur les principes de la budgétisation tels que la validation, la transparence, la structuration du budget, l'estimation des coûts, et la modification du budget. Il s'occupe aussi des budgets de subvention et du concept de flexibilité par poste.

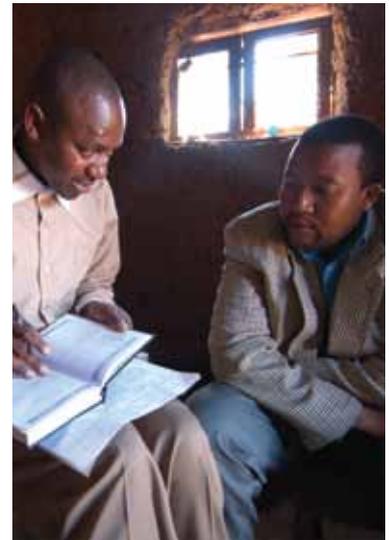
- 3. Gestion de la trésorerie** – Met l’accent sur les recettes, les décaissements, la prévision, les rapprochements bancaires et le maintien de fonds de petite caisse.
- 4. Gestion des comptes débiteurs** – Décrit les différents types de créances et examine les disciplines pertinentes normées, y compris la nécessité pour le service financier de fournir tous les mois des rapports de « classement chronologique » des créances à la direction.
- 5. Comptabilité des immobilisations corporelles** – Souligne la nécessité de mettre en place et maintenir un registre des actifs immobilisés. Explique le concept de l’amortissement. Examine en détail les écritures comptables nécessaires à l’enregistrement des cessions d’actifs immobilisés. Souligne l’obligation d’effectuer le recensement des actifs immobilisés et de les rapprocher avec les soldes du grand livre général.
- 6. Comptabilité des charges payées d’avance et dépôts de garantie** – Une distinction entre les acomptes et dépôts de garantie et les traitements comptables à utiliser pour chacun.
- 7. Traitement des comptes à payer** – Donne les différentes étapes de traitement des transactions des comptes fournisseurs. (Le traitement des comptes créditeurs est utilisé par les organisations qui placent leurs paiements en attente dans le passif avant de les payer. Ce processus ne s’applique pas aux organisations qui utilisent une approche en une seule étape, où les dépenses sont enregistrées lorsqu’elles sont payées.)
- 8. Comptabilisation des charges à payer** – Fournit des conseils sur la mise en place et l’ajustement des provisions pour les éléments du passif, y compris ceux impliquant des estimations ou ceux qui ne devraient pas être réglés à court terme.
- 9. Revenus** – Distingue les contributions en espèces, les subventions et les contributions en nature. Représente le traitement comptable spécial nécessaire pour les subventions, pour lesquelles les produits sont constatés lorsqu’ils sont gagnés, et non lorsqu’ils sont reçus.
- 10. Traitement des salaires** – Souligne la nécessité de séparer les fonctions du service des Ressources Humaines pour superviser les changements de personnel à partir de la gestion du temps et des salaires, qui doivent être effectuées par le service financier. Indique les fonctions clés appropriées, telles que la tenue d’un fichier de paie centralisé, la mise à jour des retenues sur salaire, le temps de traitement et les données présentielles, la préparation et l’enregistrement des salaires ainsi que leurs versements.

- 11. Répartition des coûts** – Explique le processus par lequel les dépenses communes peuvent être distribuées entre les centres de coûts en bénéficiant. Introduit le concept de saisie des frais partagés entre divers groupes et de répartition de ces frais en fonction de divers « postes » de coût. Offre des exemples de types de groupe et les méthodes d'attribution.
- 12. Comptabilité des subventions** – Fournit un aperçu du cycle de subvention. Se concentre sur les fonctions financières associées à l'administration des subventions, en particulier celles liées à la mise en œuvre, au report et à la clôture des subventions.
- 13. Rapports financiers** – Répertorie les différents types de rapports financiers qui doivent être fournis à des auditoires internes et externes et la fréquence à laquelle ces rapports doivent être mis à disposition.

PRINCIPES CLÉS

Les dix grands principes financiers sont les suivants :

1. L'enregistrement de toutes les acquisitions de biens et de services à leur valeur d'origine (prix d'achat initial ou, pour les dons en nature, la juste valeur du marché à la date reçue).
2. Les rapports financiers doivent être suffisamment précis, appuyés par le fait probatoire et pertinent.
3. Les recettes sont enregistrées dans le mois d'exercice où l'organisation distribue des biens ou effectue un service.
4. Les dépenses encourues pour générer des revenus doivent être enregistrées dans le même mois d'exercice que celui où les revenus sont enregistrés. Les charges sont enregistrées dans le mois d'exercice où l'organisation a reçu (pris possession) des produits ou reçu un service.
5. Tous les éléments significatifs doivent être indiqués dans les états financiers s'ils sont susceptibles d'influencer les décisions de leurs utilisateurs. Les états financiers et les notes associées doivent inclure toutes les informations comptables importantes et pertinentes pour permettre à leurs utilisateurs de prendre des décisions éclairées.
6. L'organisation doit suivre les mêmes conventions et pratiques comptables dans les périodes comparatives indiquées dans ses états financiers. Si un changement comptable ayant une incidence significative sur les activités ou la situation financière de l'organisation a lieu, il doit être présenté dans les notes qui accompagnent les états financiers.
7. Lorsqu'ils sont confrontés à des incertitudes, les comptables doivent prendre des décisions comptables qui ne sous-estiment ni ne surestiment matériellement les résultats financiers ou les soldes reportés. En cas d'incertitude, le parti pris doit être d'accélérer l'enregistrement d'une perte ou dépense et de différer l'enregistrement des revenus ou recettes. L'organisation doit faire preuve d'une même diligence dans le report de ses actifs et éléments du passif.
8. L'organisation doit avoir en place un système d'autorisation, de validation et de vérification. L'autorisation est le principal moyen de garantir que seules les transactions et événements valides sont engagés comme prévu par la direction. Les procédures d'autorisation et de validation doivent être documentées et



DAVID SINDLER/CRS

Steven Chege, un infirmier de proximité rattaché à l'Hôpital Kijabe au Kenya, en entretien avec un agent de santé durant une visite à domicile dans un village alentour. Steven contrôle 60 centres de soins de communauté, une fonction d'une valeur incalculable dans ces zones rurales.

clairement communiquées à l'ensemble du personnel. Les transactions doivent être vérifiées avant et après le traitement. L'accès aux ressources et aux documents doit être limité aux personnes autorisées qui sont responsables de leur détention et/ou utilisation.

9. Les rapprochements doivent être effectués tous les mois. Les soldes du grand livre doivent être rapprochés avec les documents internes ou informations externes d'appui appropriés (comme les relevés bancaires) pour permettre une action corrective rapide si nécessaire.
10. La direction doit comparer les informations sur la performance financière actuelle des budgets, des prévisions, des résultats reportés avant période ou d'autres repères pour évaluer dans quelle mesure les buts et objectifs sont atteints et traiter les résultats inattendus ou les situations inhabituelles qui nécessitent un suivi.

EXIGENCES COMPTABLES DE BASE - PROCESSUS 6.1 DU SERVICE FINANCIER

DESCRIPTION DU PROCESSUS

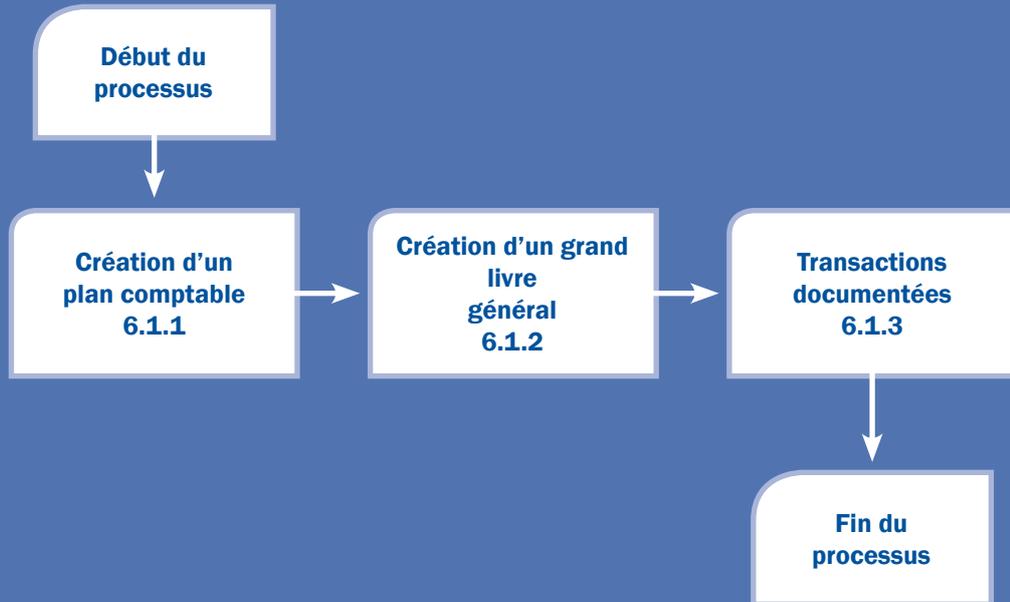
Pour remplir correctement ses fonctions de tenue des compte et de rapport, il est important que le personnel financier de l'organisation maintienne un registre comptable, nommé grand livre général, pour saisir toutes les transactions financières. Les transactions financières sont enregistrées à l'aide des comptes du grand livre général qui indiquent la nature de la dépense engagée, du bien ou service reçu, ou des revenus générés.

Avant de constituer un grand livre général, la direction doit décider de la structure de ses opérations comptables. Il est essentiel que l'organisation établisse sa structure comptable afin de fournir des rapports répondant aux besoins de toutes les parties concernées et qui soit conforme aux normes comptables professionnelles qui prévalent dans les pays où se situe le siège de l'organisation. Les centres de coûts généralement utilisés par les organisations à but non lucratif sont ceux des activités financières du groupe selon le projet, bureau, service d'exploitation, région géographique et/ou source de financement des donateurs.

Il est également important que toutes les transactions soient appuyées par la documentation appropriée. Le directeur financier de l'organisation doit établir les normes qui indiquent les types de justificatifs internes et externes nécessaires pour appuyer chaque type de transaction financière. Le directeur financier doit également indiquer la durée pendant laquelle les divers documents financiers de l'organisation doivent être archivés.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS

PROCESSUS 6.1 - EXIGENCES COMPTABLES FONDAMENTALES



ÉTAPE 6.1.1 - CRÉATION D'UN PLAN COMPTABLE

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉATION D'UN PLAN COMPTABLE
Numéro de l'étape	6.1.1
Rôle organisationnel	L'équipe de direction
Données d'entrée	Besoins comptables de l'organisation Besoins de rapport de l'organisation
Résultats	Plan comptable
Points d'intégration	S.O.
Résumé	La plupart des organisations à but non lucratif répondent à leurs besoins de rapport via l'utilisation des centres de coûts et des codes comptables du grand livre général. Les centres de coûts doivent être alignés sur les objectifs et les fonctions de gestion.

Les codes comptables identifient la nature des éléments concernés par les opérations comptables. Les comptes du grand livre général sont généralement regroupés sous les catégories principales suivantes :

- Actif
- Passif
- Actif net (anciennement appelé solde de fonds)
- Produits
- Charges

Les actifs peuvent être divisés en deux groupes principaux selon le niveau de liquidité et la durée de vie prévue pour l'actif. Généralement, les actifs les plus disponibles sont censés être utilisés dans le cours normal de l'activité, c'est à dire à court terme. Ils sont normalement regroupés en une seule catégorie, souvent appelée « Actifs à court terme ». Les actifs moins disponibles, c'est à dire d'une durée d'utilisation prévue plus importante, pour des profits à long terme, sont placés dans une catégorie généralement appelée « Immobilisations corporelles » ou « Biens immobiliers, installations et équipements ».

Chaque groupe de grands comptes doit figurer dans une catégorie spécialement désignée. Voici un ensemble possible de catégories :

- (Emploi actuel ou à court terme) Actifs - Classes de compte de 1000 à 1999
- Immobilisations corporelles - Classes de compte de 2001 à 2999
- Passif - 3000 à 3999

- Actif net (Solde des fonds) - de 4000 à 4999
- Produits - 5000 à 5999
- Charges - 6000 à 6999

Les organisations doivent adapter les classes pour répondre à leurs besoins spécifiques. Les comptes doivent être créés dans un ordre logique. Ils doivent être affectés d'une manière qui permettra à l'organisation d'ajouter des comptes ou des classes de compte en cas de croissance future ou d'augmentation des besoins de rapports.

L'organisation peut vouloir ajouter des codes comptables mineurs pour fournir des informations plus détaillées aux utilisateurs du rapport financier. Les codes comptables mineurs suivent habituellement les grands comptes et sont généralement constitués de trois à quatre caractères. Ils peuvent en contenir plus si l'organisation le juge nécessaire, sous réserve des limitations du logiciel de comptabilité. Les codes comptables mineurs peuvent être utilisés pour diverses raisons, comme pour désigner des comptes bancaires, documents du projet ou catégories de salaires.

Voici quelques exemples de codes comptables mineurs :

1. Comptes bancaires - en supposant que le compte (A/C) 1010 du grand livre général (G/L) est utilisé pour désigner les comptes chèques.
 - a. A/C 1010.101 - Compte chèques à usage général du bureau principal
 - b. A/C 1010.102 - Compte chèques des subventions du bureau principal - Donateur A
 - c. A/C 1010.103 - Compte chèques à usage général du bureau auxiliaire
 - d. A/C 1010.104 - Compte chèques des subventions du bureau auxiliaire - Donateur A
2. Traitements et salaires - en supposant que le compte 6010 du grand livre est utilisé pour les salaires.
 - a. A/C 6010.101 - Salaires de base
 - b. A/C 6010.102 - Traitements des heures supplémentaires
 - c. A/C 6010.103 - Congés maladie
 - d. A/C 6010.104 - Congés payés
 - e. A/C 6010.105 - Jours fériés
3. Matériaux de projets - en supposant que le compte 6100 du grand livre est utilisé pour les matériaux des projets
 - a. A/C 6100.101 - Matériaux de Construction
 - b. A/C 6100.102 - Semences
 - c. A/C 6100.103 - Outils agricoles
 - d. A/C 6100.104 - Traitements

Il est recommandé qu'un autre domaine ou code soit utilisé pour identifier les fournisseurs, les employés, les donateurs et les partenaires sous-bénéficiaires. Les codes comptables mineurs ne sont pas recommandés pour identifier ces tiers.

Un expert financier agréé doit contrôler la délivrance des numéros de compte et le nombre d'ajouts doit être le minimum nécessaire. Tous les numéros de compte actifs doivent être mis à disposition des employés dans une liste appelée le plan comptable. Le plan comptable doit être mis à jour et réédité pour chaque changement. Les comptes qui ne sont plus utilisés doivent être désactivés et les employés de l'organisation doivent en être informés.

Pour éviter toute erreur d'utilisation des comptes, les organisations doivent envisager d'ajouter des explications complètes pour chaque compte du plan. Ce type de plan est connu sous le nom de plan comptable annoté.

ÉTAPE 6.1.2 - CRÉATION DU GRAND LIVRE GÉNÉRAL

NOM DE L'ÉTAPE	SET UP GENERAL LEDGER
Numéro de l'étape	6.1.2
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Plan comptable Structure de comptabilité basée sur la comptabilité de l'organisation et les besoins de rapport
Résultats	Rapports financiers
Points d'intégration	Direction
Résumé	Toutes les transactions financières d'une organisation doivent être consignées dans un registre comptable connu sous le nom de grand livre général.

L'accès au grand livre général doit être fermement contrôlé et le grand livre doit toujours être à l'équilibre. Les transactions sont enregistrées quotidiennement dans le grand livre général et doivent être synthétisés au minimum une fois par mois. La synthèse des totaux est appelée « soldes du grand livre général ». Elle sert de base pour les rapports financiers à la direction, aux donateurs, au conseil d'administration, aux principaux bénéficiaires, aux organismes gouvernementaux de réglementation, et aux autres parties intéressées. À la fin de l'exercice de l'organisation (connu sous le nom d'exercice fiscal), le grand livre est fermé et le rapport final à la direction pour l'année est préparé.

Le grand livre peut être un livre manuscrit (rédigé à la main) ou une version informatisée qui utilise un logiciel spécialement conçu à cet effet. Le grand livre général informatisé se révèle être le meilleur choix pour la plupart des organisations pour les raisons suivantes :

- L'accès au grand livre général informatisé peut être restreint aux personnes autorisées.
- Le logiciel du grand livre offre une piste d'audit complète. Il peut indiquer qui est entré et/ou a enregistré la transaction.
- Les systèmes de grands livres informatisés peuvent être sauvegardés afin de minimiser la perte de données en cas de vol ou d'événement catastrophique.
- Les systèmes de grands livres informatisés exigent que toutes les transactions soient à l'équilibre, éliminant les déséquilibres qui se produisent fréquemment lors de l'utilisation de grands livres manuscrits.
- Les bases de données informatisées du grand livre général stockent une grande quantité de données sur de longues périodes, permettant au service financier de l'organisation de fournir une grande variété de rapports qui peuvent inclure des données historiques.
- Les grands livres généraux informatisés génèrent des rapports financiers plus rapidement et plus précisément que les grands livres manuels.
- Les grands livres généraux peuvent collecter et traiter des données à partir de plusieurs sources. Un seul employé peut enregistrer des données dans un livre manuscrit à un moment donné.

Un tableur informatique comme Excel ne dispose pas des contrôles intégrés pour empêcher les modifications non autorisées ou fournir une piste d'audit complète et n'est donc pas recommandé pour remplacer un système de grand livre informatisé. Si Excel est utilisé, chaque jour où des opérations sont enregistrées, la feuille de calcul contenant les transactions du jour doit être imprimée, signée par l'approbateur désigné, et archivée.

Lorsqu'une organisation utilise un grand livre manuscrit et a un volume d'activité élevé pour certains types de transactions, celles-ci peuvent être enregistrées dans un livre auxiliaire et ensuite résumées pour être enregistrées dans le grand livre général. Si des livres auxiliaires sont utilisés comme livres de saisie initiale, des précautions doivent être prises pour s'assurer que tous les soldes des livres auxiliaires sont correctement reportés dans le grand livre général. Exemples de livres auxiliaires : journaux des entrées de caisse, journaux des sorties de caisse, livres des comptes à recevoir, registres des pièces comptables (comptes créditeurs) et livres des actifs immobilisés.

Les transactions du grand livre général peuvent être regroupées en trois catégories principales, à savoir les suivantes :

- Les entrées de caisse, qui sont enregistrées sur les reçus de caisse ;
- Les sorties de caisse, qui sont enregistrées sur les bordereaux de décaissement de trésorerie ;
- Toutes les autres transactions, qui sont enregistrées sur des documents comptables généraux ou des variantes, comme une pièce de compte créditeur ;
- Les « Autres » transactions, qui comprennent généralement les types d'activités qui n'impliquent pas d'entrée ou de sortie de caisse. Les comptes de régularisation, les créances irrécupérables ou douteuses, l'amortissement, les ajustements et les reclassements comptent parmi les types d'écritures les plus courantes du journal général. Ces termes sont expliqués dans le glossaire de ce chapitre.

ÉTAPE 6.1.3 - TRANSACTIONS FINANCIÈRES DOCUMENTÉES

NOM DE L'ÉTAPE	TRANSACTIONS FINANCIÈRES DOCUMENTÉES
Numéro de l'étape	6.1.3
Rôle organisationnel	Le personnel financier
Données d'entrée	Documentation source
Résultats	Pièces comptables enregistrées
Points d'intégration	Approvisionnement Administration/Ressources humaines Fournisseurs Partenaires Direction
Résumé	Toutes les transactions financières doivent être intégralement documentées de manière appropriée pour le type de transaction.

Chaque opération comptable doit être inscrite sur une pièce comptable distincte, également nommée écriture comptable. Une règle comptable fondamentale stipule que chaque écriture doit être équilibrée, c'est-à-dire que les débits doivent être égaux aux crédits pour que le grand livre général soit en permanence équilibré. Les débits augmentent les actifs et les charges et réduisent les produits et les dettes. Les crédits augmentent les dettes et les produits et réduisent les actifs et les charges.

Chaque pièce comptable doit être :

- Numérotée dans l'ordre ;
- Documentée de manière appropriée ;
- Dûment approuvée ;
- Soigneusement classée pour en faciliter la récupération.

Toutes les pièces doivent être signées par les employés qui les ont préparées, entrées, validées et enregistrées. Si l'organisation attribue la responsabilité de la vérification de saisie des données à un autre employé, celui-ci doit également signer la pièce. Immédiatement après la validation et avant le classement, chaque pièce et ses documents justificatifs doivent être annulés pour empêcher leur réutilisation. L'annulation nécessite généralement le marquage, l'estampillage ou le poinçonnage de chaque document comme « payé » ou « traité », selon le cas.

Les pièces justificatives appropriées pour un reçu de caisse incluent les suivantes :

- Bordereau de dépôt bancaire ou bordereau de caisse, selon le cas ;
- Bordereau de caisse ;
- Photocopie de chaque chèque déposé (Le numéro de chèque du payeur doit également être indiqué dans le champ descriptif de la ligne de saisie sur le reçu de caisse ;
- Tout autre document, comme un bordereau de paiement, soumis par la partie versante avec son paiement.

Les documents justificatifs adéquats pour les bordereaux de sortie de caisse incluent normalement les éléments suivants :

- Un bordereau de demande d'achat approuvé ;
- Les devis ou factures simulées ;
- Les rapports comparatifs d'offres avec explication du choix des fournisseurs, ou de la raison pour laquelle un fournisseur unique a été choisi ;
- Bon de commande et/ou contrat avec les fournisseurs (pour les consultants, les propriétaires, etc.) ;
- Une note de réception de marchandises (bon de réception) ;
- Si nécessaire, un mémo justificatif des écarts entre les quantités ou descriptions d'articles commandés par rapport à ceux reçus ;
- La facture originale du fournisseur ;
- Le bon de paiement/la demande d'acompte validé(e).

Les pièces justificatives adéquates pour un document comptable général varient selon la nature de la transaction. Ceux-ci peuvent comprendre les éléments suivants :

- Pour les charges à payer - les analyses internes et les documents externes comme la correspondance, les avis juridiques, ou les copies de factures contestées.
- Pour les créances irrécupérables – les mémorandums d'autorisation de la direction et les copies de toute correspondance avec le débiteur documentant les tentatives de recouvrement.
- Pour la liquidation des sommes avancées par l'organisation - les justificatifs des frais de voyage (des employés), les attestations de liquidation financière (des sous-bénéficiaires), les factures, ainsi que les documents d'achat et de réception (de fournisseurs).

- Pour corriger les entrées ou les reclassements - l'écriture comptable d'origine et l'écriture de correction ou de reclassement doivent être recoupées. Si les montants corrigés ou reclassés constituent la somme de plusieurs opérations, une liste complète des opérations ou des soldes affecté(e)s par la modification doit être jointe à l'écriture de correction ou de reclassement comme justificatif. Une explication complète justifiant la raison pour laquelle la correction ou le reclassement a été nécessaire doit être jointe à l'écriture.

Si les documents sources sont de nature confidentielle, tels que ceux d'une écriture de paie ou d'un exercice juridique, l'écriture doit indiquer l'emplacement des pièces justificatives. Une description complète de la transaction doit être jointe à chaque écriture du journal général.

L'organisation doit établir et appliquer des politiques fermes de conservation des dossiers. Tous les documents doivent être protégés lorsqu'ils sont archivés sur place et (le cas échéant) à l'extérieur. Les exigences des donateurs et les lois locales doivent être prises en compte pour déterminer la durée nécessaire de conservation des documents. (Pour les projets financés par les subventions du gouvernement des États-Unis, il est recommandé que tous les justificatifs financiers soient conservés au minimum 10 ans.)

PROCESSUS 6.2 DU SERVICE FINANCIER - BUDGÉTISATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Un budget est une estimation financière détaillée des activités prévues pour une période définie. Il existe différents types de budgets :

- Budget d'exploitation annuel : estimation du chiffre d'affaires total et des dépenses d'une organisation au cours d'un exercice fiscal ;
- Budget de trésorerie : trésorerie qu'une organisation prévoit de recevoir et de dépenser ;
- Budget d'investissement : total des coûts destinés à acquérir des biens (dépenses en immobilisations) ;
- Budget de projet : coût estimé d'un projet spécifique ;
- Budget de subvention : coût estimé pour la conduite des activités d'un projet financé par une subvention.

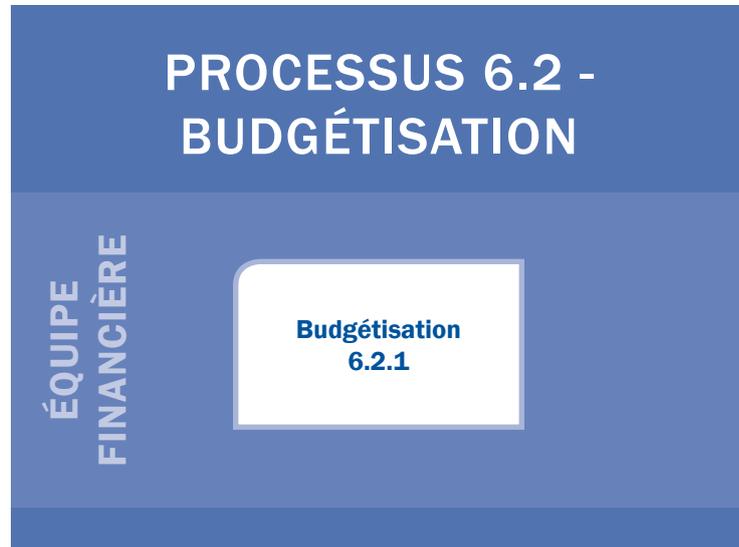
Planification - Un budget est nécessaire pour planifier les activités à venir afin que l'organisation puisse raisonnablement estimer le coût de ces activités. Cela permet à l'organisation de déterminer si elle dispose des ressources nécessaires pour réaliser les activités et si elle fait le meilleur usage des ressources.

Levée de fonds - Le budget peut être utilisé comme outil principal de la collecte de fonds. Le budget énonce en détail ce que l'organisation prévoit de faire avec les fonds recueillis, y compris ce pour quoi les fonds seront dépensés et les résultats qui seront obtenus.

Exécution du projet - Un budget réel est nécessaire pour contrôler une activité une fois qu'elle a commencé. Les contrôles en cours constituent l'outil le plus important pour comparer les coûts réels par rapport aux coûts prévus. Sans un budget réel, ceci est impossible. Étant donné que les plans peuvent changer, il est nécessaire que les directeurs de service examinent le budget après qu'une activité ait commencé et amendent le budget si nécessaire. L'aval des responsables désignés peut être nécessaire si les modifications du budget nécessitent un financement supplémentaire.

Suivi et évaluation - Le budget est utilisé comme un outil d'évaluation du succès de l'activité au cours et à la fin du projet. Il permet de déterminer si les objectifs prévus ont été atteints et si les coûts ont été respectés.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.2.1 - BUDGÉTISATION

NOM DE L'ÉTAPE	BUDGÉTISATION
Numéro de l'étape	10.2.1
Rôle organisationnel	Directeur financier Chargé de projet/directeur de projet - Pour chaque projet Conseil d'administration - Pour l'ensemble du budget annuel de l'organisation
Données d'entrée	Besoins de financement annuel de l'organisation Ressources disponibles de l'organisation
Résultats	Budget approuvé Rapports de comparaison budgétaire
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs, les chargés de proje
Résumé	Des budgets efficaces ne peuvent être réalisés qu'avec des plans initiaux adéquats. La planification financière est le fondement de la gestion financière efficace. L'organisation doit avoir une idée claire de ce qu'elle entend faire et comment elle entend le faire.

Le processus budgétaire

Pour que le budget soit utile et efficace, il est préférable d'entreprendre sa préparation comme un exercice collectif organisé et structuré. Le processus de budgétisation implique un certain nombre de questions, parmi lesquelles :

- Quelles activités seront nécessaires à la réalisation des objectifs planifiés ?
- Quelles ressources seront nécessaires pour mener à bien ces activités ?
- Quel sera le coût de ces ressources ?
- Quelles seront les sources des fonds ?
- Les résultats anticipés sont-ils réalistes ?
- Quelles approbations sont requises pour accepter les écarts budgétaires ?
- Les différents services de l'organisation disposent-ils d'un budget ?

Une fois que le budget a été approuvé et l'activité mise en œuvre, le processus se termine par une comparaison du plan (budget) avec le résultat final (réel).

Principes de la budgétisation

Validation – Le conseil d'administration devra approuver le budget de l'organisation au début de l'exercice fiscal. Les écarts budgétaires défavorables prévus supérieurs au seuil stipulé requièrent une approbation écrite préalable d'un responsable désigné (souvent le directeur financier) et, si nécessaire, des donateurs.

Comptabilité budgétaire - Un responsable du budget doit être désigné pour chaque centre de coûts ou projet de l'organisation. Le responsable du budget a les responsabilités suivantes par rapport au centre de coûts ou projet attribué :

- L'élaboration du budget
- Le contrôle financier et programmé opportun et efficace ;
- La gestion et l'anticipation des besoins du centre de coûts ou projet ;
- La préparation et la justification des demandes pour des amendements, le cas échéant ;
- Le contrôle des coûts réels pour s'assurer qu'ils coïncident avec les coûts prévus ;
- La détermination des mesures nécessaires pour empêcher les dépassements du coût des matières ;
- La réalisation des objectifs fixés ;
- La mise à disposition régulière des rapports programmés ;
- La conformité avec les exigences des donateurs, autant que possible ;
- La clôture des projets/subventions de manière opportune, efficace, et complète.

Clarté – Comme plusieurs personnes différentes auront besoin d'utiliser le budget à des fins multiples, le budget doit être suffisamment clair et détaillé pour permettre à tous les utilisateurs potentiels de le comprendre. La clarté et la précision sont essentielles, il est donc important de conserver les notes sur des hypothèses de budgétisation et la façon dont les estimations ont été déterminées.

Structure du budget – Lors de l'établissement d'un budget pour la première fois ou de l'examen d'un budget, il est important de se référer au plan comptable de l'organisation afin de déterminer s'il s'inscrit dans les exigences de rapport d'un donateur. La raison étant que les postes budgétaires apparaissent aussi dans les documents comptables et les rapports de gestion. Si les postes budgétaires et les documents comptables ne sont pas cohérents, il sera alors très difficile de produire des rapports d'évaluation une fois que l'étape de mise en œuvre du projet est commencée.

Évaluation des coûts – Il est important d'être en mesure de justifier les calculs

lors de l'évaluation des coûts. Le service financier doit travailler en étroite collaboration avec les autres responsables de service pour identifier les types d'activités et les coûts associés. Ne soyez pas tenté de reprendre simplement le budget de l'année précédente et d'ajouter un pourcentage correspondant à l'inflation. Bien que le budget de l'année précédente peut constituer un point de départ très utile, il peut être également trompeur et contenir des inexactitudes historiques. Les charges à répartir sur divers centres de coûts et projets par le biais d'un processus d'allocation des coûts doivent être prises en compte au cours de la phase de budgétisation et incluses dans le coût total prévu pour chaque centre de coûts et projet. (Pour des conseils, voir la section relative à l'allocation des coûts de ce chapitre.)

Amendements Budgétaires – Si, au cours de l'année, un responsable de service détermine qu'une modification due à un besoin supplémentaire anticipé est nécessaire (provenant des fonds non affectés de l'organisation), l'aval du directeur général de l'organisation peut être nécessaire. Si des fonds supplémentaires sont nécessaires pour un projet subventionné, l'organisation devra demander l'approbation du donateur pour modifier l'accord de subvention. Si le donateur accorde la modification, un budget révisé doit être préparé et soumis au donateur de la subvention.

Une fois approuvé, le budget modifié devient le nouveau budget de fonctionnement pour cet accord. Si une approbation interne est donnée, le responsable de service sera tenu de préparer un formulaire d'amendement du budget, d'obtenir la ou les approbation(s) nécessaire(s) et d'envoyer le formulaire approuvé au service financier. Le service financier doit utiliser le nouveau budget approuvé aux fins de rapport comparatif avec le budget.

La meilleure approche est de constituer une liste de tous les intrants nécessaires et de préciser la quantité et le coût unitaire estimé de chaque élément. À partir de cette fiche de travail détaillée, il est simple de produire un budget succinct pour chaque poste et très facile de mettre à jour en cas de changement d'unités ou de coûts.

EXEMPLE DE FICHE BUDGÉTAIRE :

DESCRIPTION D'UNE LIGNE BUDGÉTAIRE	COÛT UNITAIRE	UNITÉ DE MESURE	QUANTITÉ	BUDGET ANNUEL TOTAL DEMANDÉ	NOTES
Salaire	10 000	Mois	2	240 000	Salaires pour les comptables du projet
Loyer	500	Mois	1	6,000	Loyer du crédit-bail des bureaux

Coûts sous-estimés – Beaucoup de projets qui ont échoué l'ont été en raison d'un budget sous-estimé. Les coûts sous-estimés les plus communs sont les coûts indirects ou d'appui. Voici quelques-uns des coûts les plus souvent sous-estimés :

- Coûts relatifs au personnel (par exemple, les coûts liés au recrutement, à la formation, les avantages et les paiements statutaires) ;
- Coûts du lancement d'un projet (par exemple, la publicité) ;
- Coûts d'attribution (par exemple, le loyer, les assurances et les services publics) ;
- Coûts d'exploitation des véhicules ;
- Maintenance des équipements (par exemple, pour les photocopieurs et les ordinateurs).

Catégories de budget pour la gestion de projet

Les postes budgétaires sont des lignes budgétaires spécifiques ou des classifications de compte qui correspondent aux budgets proposés pour le budget. Chaque poste doit être identifié par un code comptable spécifique. Certains donateurs demanderont à leurs bénéficiaires d'utiliser des modèles particuliers de budget avec des catégories et postes de coûts standards lorsqu'ils demandent ou réalisent des rapports sur l'utilisation des fonds.

Lorsqu'un donateur exige un rapport par catégories de coûts, qui est un regroupement de plusieurs postes de compte, l'organisation doit lancer le processus de budgétisation pour chaque poste budgétaire et remonter à une catégorie de coûts.

Flexibilité des postes pour la gestion des projets

Dans un accord de subvention, le donateur précisera la flexibilité des postes applicable à la subvention. Si l'approbation du donateur est requise avant d'engager certains types de dépenses, respectez les règlements du donateur pour obtenir son approbation. Par exemple, un donateur peut octroyer jusqu'à 10 pour cent de flexibilité au montant prévu par poste.

Voici est un exemple de flexibilité **acceptable** qui ne nécessite pas l'accord préalable du donateur :

DESCRIPTION	BUDGET	DÉPENSE RÉELLE	DIFFÉRENCE - BUDGET RÉEL SUR/SOUS-ESTIMÉ
Salaires	300	330	10%
Voyages intérieurs	100	90	(10%)
Frais de bureau	200	180	(10%)
Total	600	600	0%

Les dépenses réelles n'ont pas dépassé le budget

La différence ne doit pas être supérieure à 10 pour cent du budget prévu

Voici un exemple de flexibilité **non acceptable** :

DESCRIPTION	BUDGET	DÉPENSE RÉELLE	DIFFÉRENCE - BUDGET RÉEL SUR/SOUS-ESTIMÉ
Salaires	300	450	50%
Voyage intérieurs	100	90	(10%)
Frais de bureau	200	180	(10%)
Total	600	720	20%

Les dépenses réelles ont dépassé le budget

La différence est supérieure à 10 pour cent du budget prévu

Voici un **autre** exemple de **flexibilité** non acceptable:

DESCRIPTION	BUDGET	DÉPENSE RÉELLE	DIFFÉRENCE-BUDGET RÉEL SUR/SOUS-ESTIMÉ
Salaires	300	360	20%
Matériaux du projet	600	580	(3%)
Voyages intérieurs	100	80	(20%)
Frais de bureau	200	180	(10%)
Total	1,200	1,200	0%

La différence est supérieure à 10 pour cent du budget prévu

Les dépenses réelles n'ont pas dépassé le budget

Même si le budget total n'a pas été dépassé, la dépense sur les salaires a été dépassée de plus de 10 pour cent

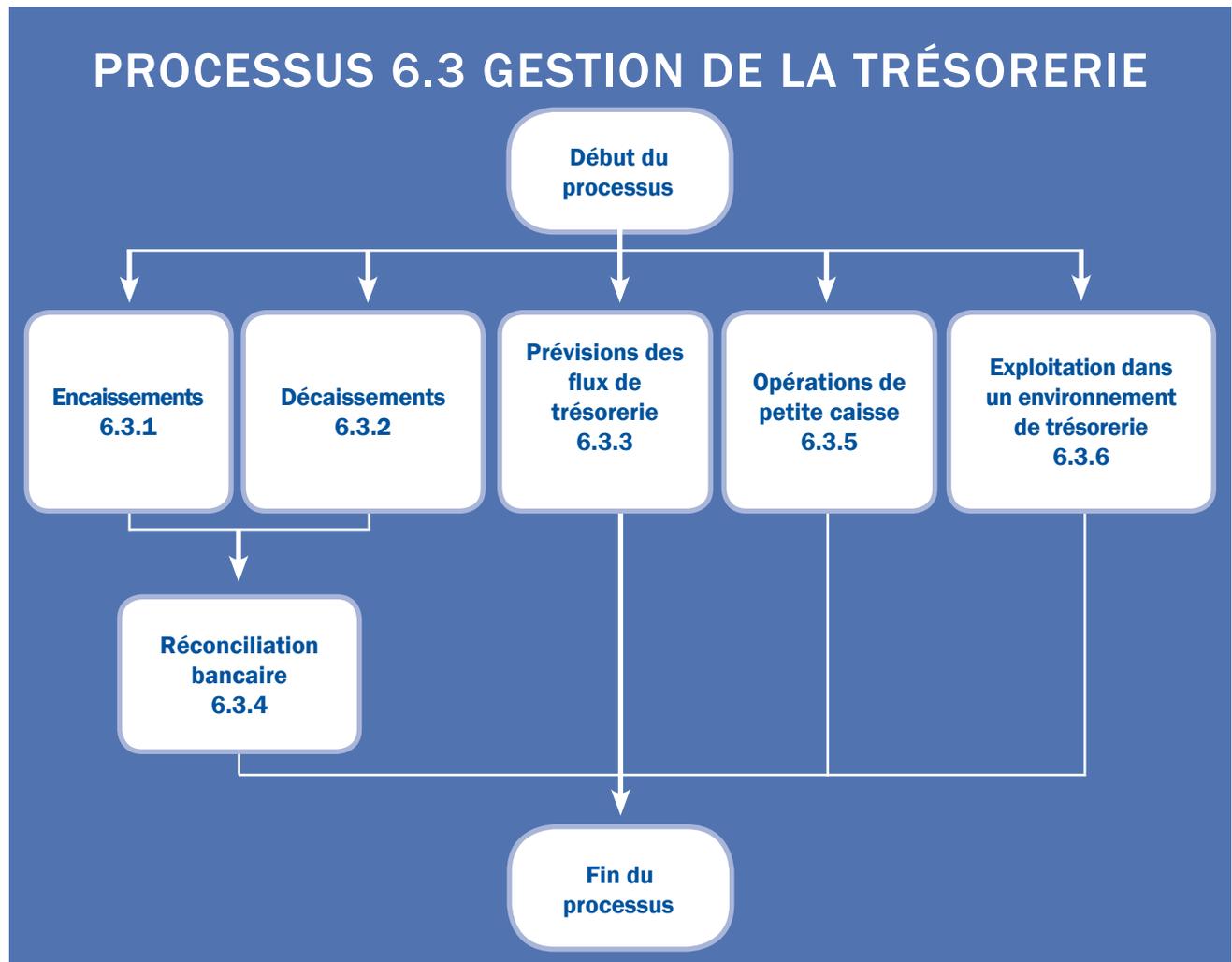
Concernant la flexibilité des postes, l'organisation doit toujours se référer aux termes de l'accord spécifique avec chaque donateur puisqu'elle peut varier d'un donateur à l'autre et pour divers accords avec un donateur donné. Dans les exemples ci-dessus, la restriction a été sur une base de ligne budgétaire. Pour certains donateurs du gouvernement américain, il existe une limite cumulative de 10 pour cent du budget total. Pour d'autres donateurs, les limites de flexibilité se basent sur les catégories ou composantes de programme, et non sur les postes budgétaires.

PROCESSUS 6.3 DU SERVICE FINANCIER - GESTION DE LA TRÉSORERIE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La gestion de la trésorerie est une fonction importante dans toute organisation. Afin d'optimiser sa trésorerie, une organisation doit mettre en œuvre des procédures de caisse pour gérer efficacement les entrées et sorties de caisse. La prévision et la budgétisation sont des aspects importants de la gestion de la trésorerie. L'organisation doit s'efforcer de planifier de façon aussi détaillée que possible et le plus longtemps à l'avance les recettes attendues et les décaissements nécessaires. Les fonctions de gestion de la trésorerie s'axent autour des encaissements, décaissements, prévisions et rapprochements.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.3.1 - ENCAISSEMENTS

NOM DE L'ÉTAPE	ENCAISSEMENTS
Numéro de l'étape	6.3.1
Rôle organisationnel	Directeur financier Caissier Direction
Données d'entrée	Accords de subvention Contributions Bordereaux de paiement
Résultats	Bordereaux de paiement Reçus de caisse Bordereaux de dépôt bancaire
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs Collaboration avec les chargés de projet et les directeurs de service
Résumé	Les encaissements de l'organisation proviennent de diverses sources telles que les dons, subventions, ventes, frais pour services rendus, et du recouvrement de créances. Tous les encaissements doivent être comptabilisés de manière opportune.

Tous les encaissements doivent être datés dès leur réception et pré-numérotés afin de faciliter la vérification de la séquence numérique des documents manquants. Les procédures suivantes doivent être suivies :

- Les espèces doivent être mises en dépôt une fois perçues.
- Les encaissements doivent être classés de manière appropriée soit en tant que dons, fonds de subventions, espèces provenant de la vente, recouvrement de créances, prestation de services, cession d'actifs ou fonds empruntés. Le rapprochement doit être effectué dans les comptes respectifs afin de déterminer si toutes les écritures ont été passées pour montrer tous les fonds reçus par l'organisation.
- Les rapprochements bancaires doivent être effectués chaque mois par une personne indépendante de la consignation de trésorerie ou de la comptabilité. Les écritures de caisse doivent être régulièrement comparées aux listes de versement et aux dépôts.

ÉTAPE 6.3.2 - DÉCAISSEMENTS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉCAISSEMENTS
Numéro de l'étape	6.3.2
Rôle organisationnel	Directeur des finances Responsable des comptes créditeurs
Données d'entrée	Justificatifs obligatoires des décaissements
Résultats	Bordereaux de décaissement validés Délivrance de reçus aux fournisseurs
Points d'intégration	Collaboration avec les chargés de projet Collaboration avec les fournisseurs
Résumé	Les décaissements en espèces doivent être autorisés et documentés de manière appropriée.

1. Les responsables désignés doivent autoriser les sorties de fonds. Une documentation appropriée pour les décaissements de fonds comprend, mais sans s'y limiter, les éléments suivants :
 - Un formulaire de demande d'achat approuvé ;
 - Les devis ou factures simulées ;
 - Les rapports comparatifs d'offres avec explication du choix des fournisseurs, ou de la raison pour laquelle un fournisseur unique a été choisi ;
 - Bon de commande et/ou contrat avec les fournisseurs ;
 - Une note de réception de marchandises (bon de réception) ;
 - Si nécessaire, un mémo justificatif des écarts entre les quantités ou descriptions d'articles commandés par rapport à ceux reçus ;
 - La facture originale du fournisseur ;
 - Le bon de paiement/la demande d'acompte validé(e).
2. Les détails des décaissements doivent être récapitulés sur un bordereau de décaissement. Le bon doit contenir la date de la transaction, le code comptable et le motif de paiement. Le bon doit être soldé, c.-à-d. que les débits doivent être égaux aux crédits. Le principe de la division des tâches exige que le bordereau de décaissement soit vérifié par une personne autre que celle qui l'a préparé et approuvé par un cadre supérieur. Cette approbation est suffisante pour effectuer le paiement et enregistrer l'opération dans le grand livre général.

3. L'organisation doit veiller à ce que tous les paiements, à l'exception des décaissements de petite caisse, soient effectués à l'aide de chèques pré-numérotés afin de permettre une identification indépendante par la banque. Il est plus difficile de manipuler les paiements par chèque parce qu'ils laissent des traces que l'audit peut facilement suivre, tandis que les espèces ne peuvent être suivies. Tous les décaissements par chèque doivent être approuvés par les signataires autorisés.
4. Les signataires de chèques/responsables d'approbation pour les virements électroniques doivent être clairement désignés. Ceux-ci doivent être aussi peu nombreux que possible pour limiter la responsabilité. Les chèques doivent nécessiter au moins deux signatures.
5. Une copie du chèque signé doit être jointe au bordereau de décaissement. L'organisation doit toujours obtenir un accusé de réception du fournisseur sous la forme d'un formulaire de réception émis par le fournisseur. Si le fournisseur ne peut pas fournir un tel formulaire, il doit signer une copie du chèque. Un employé de l'organisation non affecté à la caisse et aux approvisionnements doit préparer une note de réception de marchandises (bon de réception).
6. Veillez à ce que les personnes qui préparent les chèques n'aient pas accès aux encaissements. (Si l'organisation ne peut pas séparer ces fonctions en raison d'un personnel limité, cette faiblesse de contrôle doit être documentée, et des contrôles compensatoires doivent ensuite être mis en place pour la contrebalancer.) L'accès aux chèques en blanc doit être restreint aux personnes autorisées. La séquence numérique doit être vérifiée à l'arrivée de nouveaux chèques, et les chèques manquants doivent être répertoriés.
7. Les chèques doivent être datés dès leur délivrance. Les chèques antidatés ou postdatés doivent être strictement interdits. La date du chèque doit être indiquée sur le bordereau de décaissement et enregistrée dans le journal/grand livre des sorties de caisse.
8. La signature des chèques en blanc doit être interdite. Les chèques ne doivent pas être établis tant qu'un bordereau de demande de paiement n'est pas préparé et approuvé.
9. Avant qu'un chèque ne soit signé, toutes les pièces justificatives du paiement doivent être fixées à un bordereau de décaissement pour montrer l'authenticité de la dépense. Toutes les pièces justificatives doivent être annulées à l'aide du cachet « PAYÉ » immédiatement après l'approbation pour empêcher que les documents soient présentés à nouveau pour paiement.

10. Pour éviter toute altération, les chèques signés doivent être envoyés directement aux bénéficiaires désignés, sans avoir à revenir vers le responsable chargé de leur préparation. Si en raison d'un personnel limité, les chèques doivent être réacheminés vers le responsable chargé de leur préparation, des contrôles compensatoires doivent être mis en place. Ces contrôles exigent qu'un employé différent de celui qui prépare/distribue les chèques procède aux rapprochements bancaires et passent les écritures.
11. Pour éviter des paiements ou enregistrements en double, les numéros de chèques doivent être utilisés comme références transactionnelles lors de l'écriture au journal ou grand livre des encaissements. Les copies originales des décaissements et des chèques annulés doivent être archivés.
12. Les chèques doivent être imprimés sur demande. Les chèques doivent être bloqués en y apposant les mentions « Au compte du bénéficiaire seulement » et « non négociable » si cela est la pratique courante dans le pays.
13. Il est recommandé de tenir registre de distribution (décaissement) des chèques pour comptabiliser la séquence des chèques émis.
14. Les chèques annulés sont marqués du tampon « Annulé » apposé très visiblement dessus, puis conservés en lieu sûr pour référence. Il est recommandé qu'à chaque chèque annulé soit joint un bordereau de décaissement en blanc et enregistré dans le système du grand livre de caisse comme « annulé » à des fins de suivi.
15. Les virements bancaires provenant d'autres comptes doivent être enregistrés dans le journal des décaissements au moment de l'initiation du virement puis entrés dans le journal des encaissements une fois le virement effectué. Il est recommandé que le compte de fonds en transit soit utilisé pour assurer le suivi et le contrôle du transfert d'argent entre des comptes bancaires.
 - a. Lorsque les fonds sont transférés du compte A au compte B
 - i. Débiter le compte de fonds en transit
 - ii. Créditer le compte Banque A
 - b. Lorsque les fonds sont comptabilisés comme reçus en compte B
 - i. Débiter le compte Banque B
 - ii. Créditer le fonds en transit

Remarque: Le fonds en transit est le compte du grand livre utilisé pour assurer le suivi des fonds transférés d'un compte bancaire à un autre. Comme la sortie de fonds est enregistrée sur un document comptable distinct du reçu

de caisse, le compte de fonds en transit est nécessaire pour équilibrer les deux écritures. Lorsque la réception des fonds est enregistrée, le solde du compte de fonds en transit est soldé.

ÉTAPE 6.3.3 - PRÉVISIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉVISIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE
Numéro de l'étape	6.3.3
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Budget approuvé Plans d'activités
Résultats	Prévisions de flux de trésorerie approuvées
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs Collaboration avec les chargés de projet
Résumé	Les prévisions de flux de trésorerie permettent aux responsables de l'organisation de prévoir les périodes où les soldes de trésorerie sont susceptibles d'être insuffisants pour répondre aux besoins de trésorerie ainsi que les périodes où les fonds sont excédentaires.

Une gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour les organisations. Elle est un élément clé de la planification et d'une gestion opérationnelle efficace. Si les entrées et les sorties de fonds ne sont pas planifiées et surveillées correctement, les organisations risquent de se trouver à court de fonds et de ne pas pouvoir servir les bénéficiaires ou payer les employés et les fournisseurs à temps. Une prévision de trésorerie est souvent requise par les parties externes pour leur permettre de planifier les dates d'émission de fonds au bénéfice de l'organisation.

Les prévisions de flux de trésorerie sont liées à la planification budgétaire et impliquent, au minimum, les étapes suivantes :

1. Déterminer la trésorerie au début d'une période donnée dans les registres comptables de l'organisation.
2. Planifier le calendrier des futures rentrées de fonds prévues, les sources approuvées des fonds de subvention, et d'autres sources prévues de revenus. Les principales sources de rentrées de fonds pour une organisation comprennent les contributions, les avances ou remboursements des donateurs, la collecte des soldes des comptes débiteurs, et les encaissements provenant des activités génératrices de revenus.
3. Estimer le calendrier des décaissements, en prenant en compte les activités prévues de l'organisation. Les organisations qui gèrent leur comptabilité selon la méthode de la comptabilité d'exercice ne

- doivent pas oublier que des paiements aux fournisseurs peuvent être nécessaires pour réduire une dette précédemment enregistrée.
4. Récapituler les informations ci-dessus dans une fiche technique indiquant les soldes de trésorerie prévus par exercice.
 5. Fournir les prévisions au directeur général ou un autre responsable compétent pour être utilisées dans la projection des excédents ou besoins de trésorerie.

ÉTAPE 6.3.4 - RAPPROCHEMENT BANCAIRE

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPROCHEMENT BANCAIRE
Numéro de l'étape	6.3.4
Rôle organisationnel	Directeur financier Autorisation officielle
Données d'entrée	Relevé bancaire officiel Transactions du grand livre
Résultats	État de rapprochement bancaire
Points d'intégration	Collaboration avec la banque
Résumé	Les rapprochements bancaires sont effectués au moins une fois par mois pour concilier les différences entre les relevés bancaires et les registres tenus par l'organisation.

Les éléments suivants sont susceptibles d'entraîner des différences entre le grand livre d'une organisation et un relevé bancaire :

- Les transferts entrants ;
- Les frais bancaires et intérêts comptabilisés par la banque mais pas par ;
- Les chèques émis par l'organisation, mais non présentés à la banque ;
- Les dépôts en transit, définis comme les dépôts effectués et enregistrés par l'organisation jusqu'à la fin du mois, mais pas enregistrés par la banque à la date finale du relevé bancaire. Cette différence peut être due à des retards de traitement ou à des erreurs d'enregistrement.

Les pratiques recommandées pour le rapprochement sont les suivantes :

1. Les rapprochements bancaires doivent être préparés mensuellement pour vérifier la fidélité de la comptabilité. Le compte bancaire reflète l'activité du livre de caisse. Par conséquent, le responsable en charge de la préparation des états financiers doit comparer les

écarts éventuels qui pourraient être causés par erreur ou abus. La responsabilité du rapprochement du compte bancaire doit être confiée à des personnes non impliquées dans le traitement des entrées et sorties de caisse. Dans le cas contraire, des divergences peuvent être dissimulées. Un responsable désigné doit passer en revue les rapprochements. Les rapprochements bancaires doivent être archivés en cas d'audit ou d'autres révisions internes.

2. Les documents justificatifs des éléments de rapprochement doivent être joints au rapprochement bancaire correspondant. Ces documents peuvent inclure une liste des chèques en circulation, des dépôts en transit et d'autres documents pertinents.
3. Le cas échéant, une écriture doit être créée au journal central pour enregistrer la réconciliation des éléments qui apparaissent sur le relevé bancaire, mais ne sont pas enregistrés dans le grand livre de l'organisation.
4. La préparation du rapprochement bancaire doit toujours commencer par le solde d'ouverture reporté du rapprochement précédent et se terminer par un solde redressé qui corresponde au solde de clôture du relevé bancaire.
5. Les éléments de rapprochement identifiés pendant le processus du rapprochement bancaire doivent être traités au cours du mois suivant. Le directeur financier doit effectuer un suivi si un élément de rapprochement apparaît durant deux mois d'affilée.
6. La direction doit prendre des mesures adéquates pour les écarts inconciliables ou non identifiés au cours du processus de rapprochement bancaire.
7. Tous les chèques de décaissement qui sont en suspens depuis plus d'une période déterminée (par exemple, trois ou six mois) doivent être annulés et remplacés.

ÉTAPE 6.3.5 – PETITE CAISSE

NOM DE L'ÉTAPE	PETITE CAISSE
Numéro de l'étape	6.3.5
Rôle organisationnel	Consignataire/responsable de la petite caisse Directeur financier
Données d'entrée	Livres de la petite caisse
Résultats	Grand livre de la petite caisse
Points d'intégration	Requérants et autorités d'approbation
Résumé	L'objectif de la création d'une petite caisse est de permettre l'accès aux espèces à la demande pour les petits paiements. Il incombe à la direction de l'organisation de définir le solde maximum de la petite caisse, d'établir une limite pour les décaissements individuels et de désigner un responsable. La petite caisse doit être maintenue à un montant fixe. Le niveau recommandé de la petite caisse doit satisfaire les besoins d'espèces pour une durée comprise entre deux semaines et un mois.

1. Les organisations doivent établir une politique et des procédures relatives à la petite caisse. Les procédures doivent décrire l'emplacement de la petite caisse, le solde maximal du fonds, les rôles et responsabilités du personnel impliqué dans la consignation des fonds, la préparation des bordereaux de petite caisse, les niveaux d'approbation, le montant maximum de décaissement et le processus de reconstitution de la petite caisse.
2. Le consignataire doit être désigné et formé pour gérer la petite caisse.
3. Le consignataire de la petite caisse ne doit exercer aucune autre fonction de trésorerie.
4. Le fonds de petite caisse doit être conservé dans un coffre-fort verrouillé et l'accès au coffre doit être réservé au consignataire.
5. Tous les paiements de la petite caisse ne doivent être effectués que pour les paiements autorisés en utilisant un formulaire de demande de petits montants et un bordereau pré-numéroté de petite caisse. Ils doivent être appuyés de preuves de paiement tels que les factures des clients et les signatures du bénéficiaire. Le consignataire de la petite caisse ne doit jamais autoriser un paiement.
6. Le consignataire de la petite caisse doit enregistrer tous les paiements

dans un livre de petite caisse, qui peut être un registre formel (de préférence) ou une fiche comptable. Le livre de petite caisse recueille des renseignements sur la date et l'objet du paiement, le bénéficiaire, le montant versé et le solde courant de la petite caisse.

7. Le consignataire doit quotidiennement rapprocher les fonds de la petite caisse. L'argent qui reste dans la petite caisse, plus la somme des paiements effectués à partir de la date de la dernière reconstitution du fonds doivent concorder avec le solde à montant fixe du fonds de la petite caisse. Toute différence doit être portée à l'attention du directeur financier pour des mesures ad hoc.
8. Chaque fois qu'il y a un changement de responsabilité au niveau du consignataire, un inventaire de la caisse ainsi qu'un transfert officiel de la caisse et des documents doivent être effectués. Une troisième personne doit être témoin pour signer la procédure de transfert.
9. Un inventaire de caisse doit être effectué de manière inopinée par une autre personne que le consignataire de la petite caisse au moins une fois par mois. Il est recommandé de procéder à d'autres inventaires de caisse indépendants à intervalles réguliers au cours du mois.

Remboursement/reconstitution de la petite caisse

1. Lorsque le solde du fonds de la petite caisse atteint un solde minimum prédéfini, le consignataire établit un état de reconstitution. L'état de reconstitution est une liste de paiements classés selon les comptes du grand livre.
2. Un responsable financier désigné doit passer en revue l'état de reconstitution pour vérifier l'exactitude et la validité des pièces justificatives.
3. Une fois confirmé par le service financier et approuvé par un responsable désigné de l'organisation, un chèque du montant de la reconstitution demandée doit être émis. Il est recommandé d'émettre le chèque de reconstitution au nom du consignataire.
4. À ce stade, le consignataire de la petite caisse reçoit le remboursement pour la reconstitution demandée, ce qui ramène le fonds de caisse au solde fixe.

Tenue de la comptabilité à la petite caisse

1. Lorsque le fonds initial de la petite caisse est constitué, un bordereau de décaissement est préparé pour débiter le compte d'avances de caisse et créditer le compte Banque.
2. Chaque fois qu'il est nécessaire de reconstituer le compte de petite

caisse, un bordereau de décaissement est établi du montant requis pour ajuster la petite caisse au montant du fonds de caisse. Le comptable débitera le compte de dépenses et créditera le compte Banque.

ÉTAPE 6.3.6 - EXPLOITATION DANS UN ENVIRONNEMENT DE TRÉSORERIE

NOM DE L'ÉTAPE	EXPLOITATION DANS UN ENVIRONNEMENT DE TRÉSORERIE
Numéro de l'étape	6.3.6
Rôle organisationnel	Consignataire de trésorerie Directeur financier
Données d'entrée	Transferts de caisse et documents associés Bordereaux de paiement Accords de subvention Documentation d'achat Documents de réception Factures des fournisseurs
Résultats	Bordereau d'encaissement Bordereaux de décaissement Reçus de caisse Bordereaux de décaissement Livre de caisse Grand livre général
Points d'intégration	Requérants et autorités d'approbation Fournisseurs Chargés de projet
Résumé	Les organisations peuvent fonctionner dans un lieu ou environnement d'exploitation dans lequel aucune option bancaire officielle n'est disponible. Dans ces situations, toutes les transactions peuvent être effectuées en espèces (monnaie), avec un besoin accru de contrôle interne efficace tout au long du cycle de trésorerie.

Lorsqu'une organisation fonctionne dans un environnement de trésorerie, les mesures suivantes sont recommandées pour s'assurer que l'argent est bien protégé :

1. L'organisation doit instaurer des politiques et procédures qui indiquent clairement les rôles et les responsabilités des membres du personnel impliqués dans la surveillance de la trésorerie, la documentation requise pour chaque étape du cycle de trésorerie et les approbations nécessaires pour verser les fonds.
2. Un consignataire doit être désigné et formé pour gérer la petite caisse.
3. Dans la mesure du possible, toutes les fonctions liées à la trésorerie doivent être clairement séparées. Des contrôles et des soldes doivent être mis en place pour chaque processus de trésorerie.



Un leader de village en République Démocratique du Congo organise les activités pendant que les bénéficiaires attendent de recevoir des graines de cassava dans la province du Nord Kivu.

Si des limites de dotation empêchent une séparation totale des fonctions, ces faiblesses doivent être documentées et des contrôles compensatoires doivent être mis en place afin de minimiser l'exposition de l'organisation.

4. Le fonds de petite caisse doit être conservé dans un coffre-fort verrouillé et l'accès au coffre doit être limité au consignataire.
5. Si possible, le directeur général de l'organisation et le directeur financier doivent définir le niveau maximum de la caisse. Toute liquidité excédentaire doit être conservée dans une banque sécurisée ; les fonds doivent être retirés de cette banque en cas de besoin.
6. Chaque reçu de caisse doit être documenté comme suit :
 - a. Bordereau de caisse multi-partie, pré-numéroté, daté et signé par le consignataire et par le payeur ou convoyeur de fonds. Le bordereau original doit être retourné au payeur ou convoyeur et une copie doit être jointe au bordereau de caisse. Le dépositaire doit conserver une copie dans un fichier distinct à des fins de contrôle séquentiel.
 - b. Reçus de caisse signés par le préparateur et approuvateur des reçus, avec copie du bordereau de caisse ou avis de transfert (le cas échéant) également en annexe. (Remarque : plusieurs encaissements peuvent être inclus sur un seul reçu de caisse tant qu'ils sont indiqués séparément sur le reçu.)
7. Chaque paiement en espèces doit être effectué uniquement à des fins autorisées et doit être documenté par une combinaison des documents suivants, selon le cas :
 - a. Une demande d'achat approuvée ;
 - b. Les devis ou factures simulées ;
 - c. Les rapports comparatifs d'offres avec explication du choix des fournisseurs ;
 - d. Bon de commande ou contrat approuvé ;
 - e. Bordereau de réception des marchandises ;
 - f. Si nécessaire, un mémo justifiant tout écart significatif entre les quantités ou articles commandé(e)s par rapport à ceux reçus ;
 - g. Original de la facture du fournisseur ou le note de frais de voyage de l'employé ;
 - h. La demande de paiement/d'avance approuvée ;
 - i. Bordereau de décaissement multi-partie, pré-numéroté (obligatoire pour tous les décaissements). Le bordereau de décaissement doit être signé et daté par le consignataire versant les espèces et le bénéficiaire. Le bordereau de caisse original doit être joint au bordereau de décaissement et une

copie doit être donnée au bénéficiaire. Le dépositaire doit conserver une autre copie à des fins de contrôle séquentiel.

- j. Bordereau de décaissement qui comprend toutes les pièces justificatives citées ci-dessus, signées par le préparateur et approuvateur du bordereau. Un bordereau distinct doit être préparé pour chaque décaissement. Deux décaissements ne doivent pas être regroupés sur un seul bordereau.
8. Il est interdit au consignataire d'autoriser les paiements.
9. Le consignataire doit enregistrer tous les paiements dans un journal de caisse officiel. Le livre doit indiquer la date et une brève explication de l'objet du paiement, le bénéficiaire, le montant payé, le ou les compte(s) chargé(s) ainsi que le solde courant de la caisse.
10. Toutes les transactions en espèces doivent être enregistrées immédiatement dans le livre de caisse.
11. Outre le livre de caisse, l'organisme doit tenir un grand livre général qui comprend toutes les transactions en espèces et toutes les écritures comme l'enregistrement de la liquidation des soldes débiteurs, l'amortissement, le reclassement ou les écritures de correction. La tenue du grand livre général doit être effectuée par une autre personne que le consignataire.. Les écritures du journal doivent être enregistrées dans les documents standards nommés bordereaux du journal général. Le préparateur et approuvateur des bordereaux et la personne qui a enregistré la transaction dans le grand livre général doivent signer les bordereaux.
12. Le consignataire doit compter la caisse quotidiennement. L'argent qui reste dans la petite caisse, plus la somme des paiements effectués à partir de la date de la dernière reconstitution du fonds doivent concorder avec le solde à fixe de la petite caisse. Toute différence doit être portée à l'attention du directeur financier ou du responsable du site pour l'action.
13. Chaque fois qu'il y a un changement de responsabilité au niveau du consignataire, un inventaire de la caisse ainsi qu'un transfert officiel de la caisse et des documents doivent être effectués.. Une troisième personne doit être témoin pour signer le processus de transfert.
14. Une personne désignée doit procéder à un inventaire de caisse indépendant, au moins une fois par semaine. Les résultats de cet inventaire doivent être documentés et communiqués au directeur financier ou responsable du site.
15. Au moins une fois par mois, un employé désigné qui est indépendant des fonctions de trésorerie doit procéder à un inventaire de caisse inopiné. Cet inventaire de caisse doit être documenté et communiqué au directeur financier ou responsable de site.

16. Tous les bordereaux de décaissement doivent être annulés pour empêcher leur réutilisation.
17. Tous les bordereaux doivent être systématiquement stockés dans une armoire ou pièce fermée à clé, l'accès à ces dossiers doit être limité aux employés désignés.
18. De même, l'accès au livre de caisse et au grand livre doit être limité. Si le livre de caisse et/ou le grand livre général est/sont manuscrits, ils doivent être conservés dans un coffre verrouillé en dehors des heures de travail. Si le livre de caisse et/ou le grand livre général est /sont conservés sur un ordinateur, l'ordinateur ou les fichiers doivent être protégés par un mot de passe et sauvegardés, au minimum, chaque semaine. Des sauvegardes quotidiennes sont recommandées, si possible.

PROCESSUS 6.4 DU SERVICE FINANCIER - GESTION DES CRÉANCES

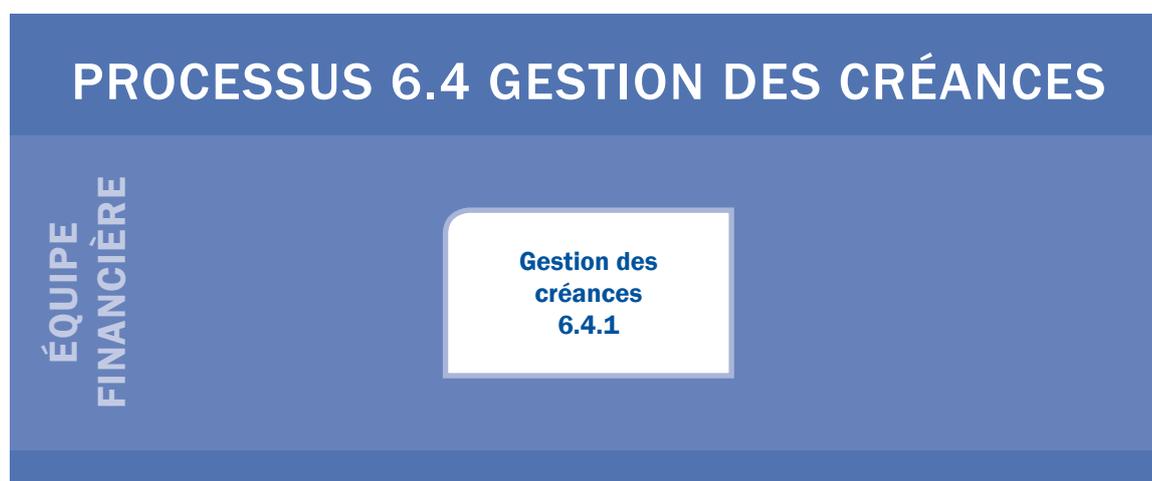
DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les sommes dues à l'organisation constituent des actifs et doivent être classées dans la catégorie d'actif « créances ». La liquidation des créances commerciales se traduit généralement par des entrées de trésorerie futures. Toutefois, d'autres types de créances, tels que les montants avancés aux employés pour les voyages d'affaires liés à des organisations sous-bénéficiaires afin d'effectuer des tâches liées au projet, lorsque liquidées, se traduisent généralement par des charges.

L'organisation doit établir des échéances fermes pour le recouvrement des créances. Pour les créances résultant d'opérations avec des parties externes, les délais de paiement en espèces et/ou de rapport de liquidation doivent être clairement énoncés dans les contrats ou accords entre les parties. Pour les créances dues par les employés de l'organisation, les délais de paiement en espèces et/ou de rapport de liquidation doivent être clairs dans les politiques et les procédures de l'organisation et appliqués de manière cohérente.

La gestion efficace des créances exige que tous les soldes des créances soient analysés au minimum tous les mois. L'analyse des créances la plus commune et efficace est le rapport de classement chronologique, dans lequel les différents soldes ouverts individuels sont répertoriés, avec les dates des transactions financières qui ont donné lieu à ces soldes et les références de pièces comptables. Les rapports doivent être diffusés mensuellement aux responsables respectifs du recouvrement et/ou de la liquidation des soldes dans les organisations.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.4.1 - GESTION DES CRÉANCES

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES CRÉANCES
Numéro de l'étape	6.4.1
Rôle organisationnel	Directeur financier Comptable
Données d'entrée	Demandes d'avance approuvées
Résultats	Rapports de classement chronologique
Points d'intégration	Collaboration avec la direction ainsi que des achats et de programmation des ministères
Résumé	Les montants dus à l'organisation doivent être enregistrés au titre des créances. Ils doivent être surveillés de près afin d'assurer leur recouvrement ou remboursement en temps opportun et doivent être indiqués avec précision et classés correctement.

Types de créances

Un compte distinct doit être créé dans le grand livre pour chaque type de créance que l'organisation espère appliquer. Voici quelques types de créances communes à de nombreuses organisations :

1. Les créances commerciales – Soldes résultant des ventes du commerce, le cas échéant. Ce compte est soldé via des paiements en espèces/par chèque/par transfert.
2. Les avances pour voyage – Montants avancés aux employés pour des voyages d'affaires. Ce compte est normalement soldé par la présentation des frais de voyage validés et/ou des encaissements, documentés de manière appropriée. Ces avances doivent être entièrement liquidées à la fin de chaque voyage. De nouvelles avances ne doivent pas être délivrées tant qu'une avance ancienne est n'est pas entièrement liquidée.
3. Les créances des employés - Montants dus par les salariés pour les paiements effectués en leur nom. Ces soldes sont compensés par le recouvrement en espèces/par chèque ou via des retenues sur salaire lorsque la loi l'y autorise.
4. Les avances pour projet - Avances aux organisations sous-bénéficiaires pour mener des activités liées au projet. Ce compte est normalement soldé par la présentation de rapports de liquidation. Les montants déclarés doivent être vérifiés par l'organisation via l'examen des pièces justificatives du sous-bénéficiaire.

5. Les avances sur salaire - Montants avancés aux employés, étant entendu que les montants avancés seront remboursés par l'employé dans le délai imposé par le droit du travail local sous forme de retenues sur salaire. L'organisation doit disposer d'une politique applicable aux lois locales concernant le remboursement des avances sur salaire.
6. Les avances aux fournisseurs - Montants versés aux fournisseurs avant la réception de biens ou de services. Ce compte est soldé lorsque les marchandises achetées sont livrées ou le service est rendu par compensation de l'avance sur le montant dû.

Procédures de gestion des créances standards

Les procédures suivantes sont des procédures standards qui permettent la gestion des soldes de créances :

1. Les politiques de l'organisation doivent clairement indiquer l'échéance de chaque type de créance. Les délais de recouvrement ou de liquidation doivent être communiqués par écrit aux autres parties. Le cas échéant, une date limite doit être intégrée dans les termes d'un accord avec la partie à laquelle les fonds seront avancés.
2. Un ou plusieurs fonctionnaires de l'organisation doivent surveiller les soldes ouverts et effectuer le suivi des défauts de paiement.
3. Les avances ne doivent pas être remises aux parties qui ont des soldes en souffrance.
4. Chaque balance doit indiquer clairement la partie qui doit les fonds.
 - a. Si l'organisation utilise un système de grand livre général informatisé, un numéro d'identification (code fournisseur) doit être attribué à chaque créancier et enregistré dans le grand livre général ou un grand livre auxiliaire chaque fois qu'une transaction avec le créancier a lieu.
 - b. Si l'organisation utilise un grand livre manuscrit, il est recommandé que les transactions avec les différents créanciers soient également enregistrées dans un livre auxiliaire distinct ou autre dossier synthétisé et rapproché avec le grand livre une fois par mois. Un livre auxiliaire distinct ou autre support doit être tenu pour chaque compte de crédit du grand livre.
5. Peu après la clôture mensuelle des livres, le service financier de l'organisation doit fournir à la direction et aux employés affectés au recouvrement des créances et aux rapports de suivi les soldes créanciers ouverts. Les rapports doivent être « classés chronologiquement » pour indiquer l'échéance de chaque solde ouvert afin de faciliter le suivi et le recouvrement.

6. Le grand livre général ou le livre auxiliaire doit fournir une piste d'audit complète pour justifier chaque solde ouvert.
7. Des réserves doivent être constituées pour les soldes de comptes qui se révèlent irrécouvrables. (Une réserve est constituée en enregistrant un débit sur un compte de créances douteuses et un crédit sur un compte de réserve pour créances.) Il est recommandé de demander l'approbation d'un cadre supérieur comme le directeur général pour constituer des réserves.
8. Les soldes des comptes irrécouvrables doivent être annulés. L'organisation doit décrire la procédure à respecter pour les annulations et la ou les approbation(s) requises(s) dans une politique. Les soldes créditeurs sont annulés par l'enregistrement d'un débit sur un compte de réserve et un crédit au compte créditeur applicable. Il est recommandé de demander l'approbation d'un cadre supérieur comme le directeur général pour annuler les soldes créditeurs.

PROCESSUS 6.5 DU SERVICE FINANCIER – COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les immobilisations corporelles sont les biens immobiliers, installations et équipements à long terme de l'organisation qui ont une durée de vie utile supérieure à un an.

Le service financier doit enregistrer chaque actif immobilisé dans le grand livre général et dans le registre des immobilisations (livre) comme suit :

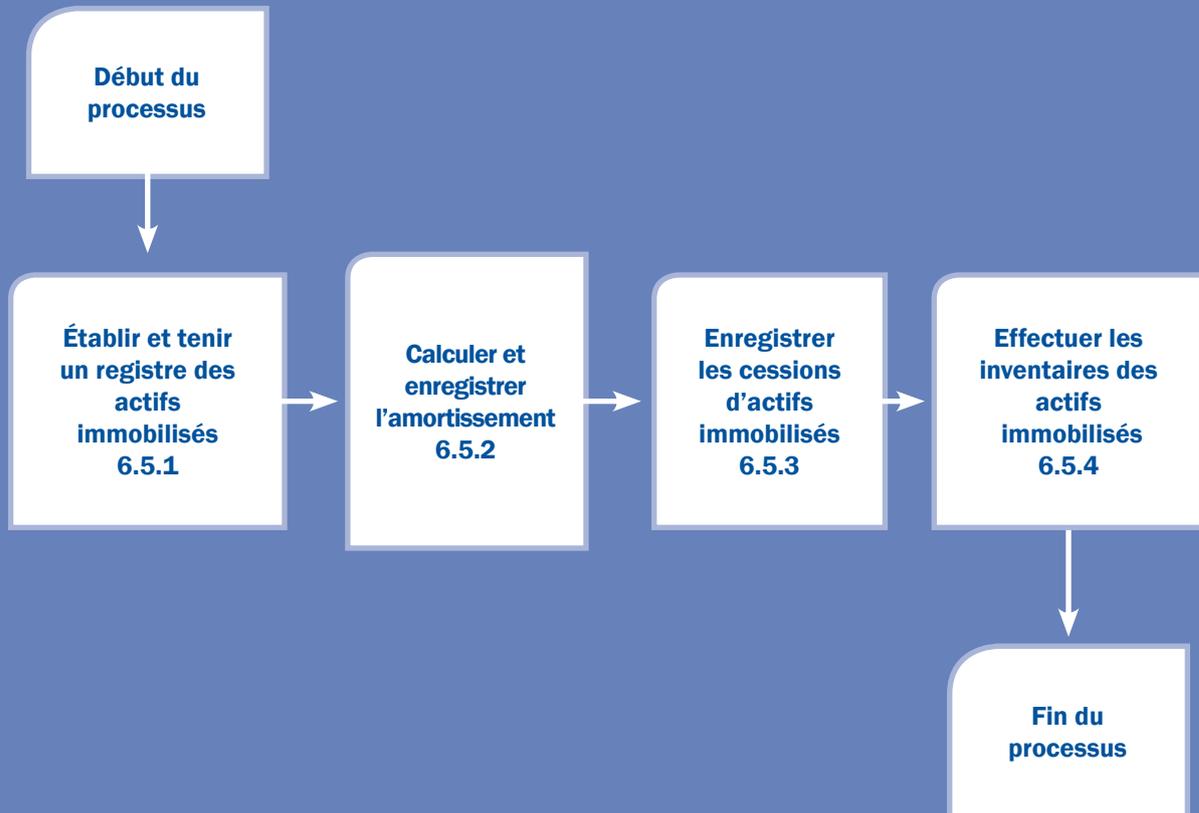
- Si le bien a été acheté avec les fonds propres non affectés de l'organisation, l'écriture comptable doit être enregistrée sur un bordereau de décaissement, au débit du compte d'actifs immobilisés et au crédit du compte de trésorerie.
- Si le bien a été reçu en tant que contribution en nature d'un donateur privé ou en tant que subvention en nature libre d'hypothèque d'un donateur de subventions, l'écriture comptable doit être enregistrée sur un bordereau du journal général, au débit du compte d'actifs immobilisés et au crédit des produits de contribution en nature.
- Si le bien a été reçu d'un donateur de subvention qui conserve la propriété de l'actif et requiert son approbation pour la cession de l'actif à la clôture de la subvention, l'écriture comptable doit être enregistrée sur un bordereau de journal général, au débit du compte de charge de subvention appropriée et au crédit au compte de passif de subvention. (Le compte de passif sera réduit lorsque l'organisation constatera les produits tirés des subventions pour les dépenses enregistrées par rapport à la subvention.) *

* **Note** – Les principes comptables généralement reconnus (PCGR) exigent que les actifs à long terme soient enregistrés comme immobilisations et soient amortis sur leur durée de vie utile. Pour les actifs immobilisés achetés avec des fonds de subvention ou reçu d'un donateur de subvention qui conserve la propriété de l'actif, des écritures comptables supplémentaires seront nécessaires pour se conformer aux PCGR tout en tenant compte des exigences de rapport du donateur de la subvention. Les organisations doivent demander conseil à leurs vérificateurs externes pour toute écriture comptable supplémentaire nécessaire.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS

PROCESSUS 6.5 GESTION DES ACTIFS IMMOBILISÉS

ÉQUIPE FINANCIÈRE



ÉTAPE 6.5.1 - ÉTABLIR ET TENIR UN REGISTRE DES ACTIFS IMMOBILISÉS

NOM DE L'ÉTAPE	ÉTABLIR ET MAINTENIR UN REGISTRE DES ACTIFS IMMOBILISÉS
Numéro de l'étape	6.5.1
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Ajouts aux immobilisations Cessions d'actifs immobilisés
Résultats	Dotation aux amortissements Rapports d'actifs immobilisés
Points d'intégration	Traitement des transactions du grand livre général
Résumé	Le registre est utilisé pour saisir des informations détaillées sur les actifs immobilisés de l'organisation.

Le registre des immobilisations doit contenir les renseignements suivants :

- Nom et description du bien ;
- Coût, incluant le prix d'achat, non remboursés les impôts, droits, frais de livraison, et frais d'installation ;
- Numéro de référence de la transaction comptable ;
- Bordereau de décaissement ou numéro de chèque (pour les actifs achetés) ;
- Numéro de la pièce du journal général (pour les actifs donnés) ;
- Date d'acquisition (mois et année) ;
- Lieu ;
- Employé à qui l'actif ou suivi de l'actif a été affecté ;
- Nombre d'actifs (doit être affecté par le service d'administration) ;
- Numéro de série du fabricant ou numéro de modèle ;
- Propriétaire (indiquez qui possède le titre de propriété de l'équipement) ;
- Durée utile estimée ;
- Estimated useful life ;
- Charges mensuelles d'amortissement ;
- Source de financement, si les acquisitions de biens ont été financées par plusieurs donateurs.

ÉTAPE 6.5.2 - CALCULER ET COMPTABILISER LA CHARGE D'AMORTISSEMENT

NOM DE L'ÉTAPE	CALCULER ET ENREGISTRER LES CHARGES D'AMORTISSEMENT
Numéro de l'étape	6.5.2
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Ajouts d'actifs immobilisés Cessions d'actifs fixes
Résultats	Écriture des charges d'amortissement au journal général
Points d'intégration	Traitement des transactions du grand livre général
Summary	Comme l'organisation profite des actifs immobilisés pendant un certain nombre d'années, leurs coûts doivent être passés en charges sur la période d'utilisation de l'actif. Les charges d'amortissement représentent la répartition du coût d'un actif immobilisé sur sa vie utile estimée.

L'organisation doit estimer la vie utile de chaque type d'immobilisation acquise et utiliser cette durée de vie estimée pour amortir tous les biens appartenant à cette catégorie. L'organisation doit se référer aux normes ou pratiques comptables professionnelles locales pour déterminer la durée de vie utile. La durée de vie suggérée des immobilisations est la suivante :

- Matériel informatique : trois à cinq ans ;
- Mobilier et équipement autre que les ordinateurs : 10 ans ;
- Véhicules : trois à cinq ans ;
- Immeubles : 40 ans ;
- Améliorations apportées par le locataire : si le bail des locaux concernés possède une option de reconduction automatique, la durée de vie recommandée de l'actif est de 40 ans. Dans le cas contraire, les améliorations doivent être amorties au cours du reste de la durée du bail.
- Aucune durée de vie ni aucun amortissement ne doit être affecté à un terrain.

L'amortissement doit être enregistré une fois par mois sur un bordereau de journal général, au débit des charges d'amortissement et au crédit des amortissements cumulés. Le cumul des amortissements est la somme des charges d'amortissement enregistrée depuis la date d'acquisition d'un actif. Les écritures d'amortissement doivent cesser pour un actif donné une fois qu'il a atteint la fin de sa durée de vie utile estimée. Le cumul des

amortissements pour un actif ne doit jamais dépasser son coût. Le coût de l'actif et l'amortissement cumulé doivent rester dans les livres jusqu'à la cession de l'actif.

Il existe différentes méthodes d'enregistrement des charges d'amortissement. Il est recommandé que l'organisation utilise la méthode de l'amortissement linéaire sauf si les normes ou pratiques locales s'y opposent. La méthode d'amortissement linéaire répartit le coût de l'actif de façon uniforme sur sa durée de vie utile estimée, à partir du mois de sa première mise en service. L'organisation peut choisir d'utiliser un ou plusieurs comptes de charges pour enregistrer les charges d'amortissement dans le grand livre général, en fonction des exigences des donateurs.

Les informations contenues dans le registre des immobilisations doivent être utilisées pour définir l'écriture de l'amortissement mensuel. Les éléments suivants sont à noter :

- Si le registre des immobilisations est tenu à l'aide d'un logiciel d'actifs immobilisés, le logiciel va calculer le montant de l'amortissement pour chaque mois.
- Si un registre manuel est utilisé, l'amortissement mensuel sur la durée estimée de chaque actif doit être indiqué dans le grand livre. Une feuille de calcul doit être préparée pour résumer les charges d'amortissement pour tous les actifs, selon chaque type d'actif et source de financement. Les totaux de la feuille de calcul doivent être utilisés comme base pour l'écriture d'amortissement.

ÉTAPE 6.5.3 - ENREGISTRER LES CESSIONS D'ACTIFS IMMOBILISÉS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CESSIONS D'ACTIFS IMMOBILISÉS
Numéro de l'étape	6.5.3
Rôle organisationnel	Comptable Service d'administration
Données d'entrée	Formulaires de cessions d'actifs immobilisés
Résultats	Écritures au journal général (pour les cessions)
Points d'intégration	Service de surveillance (administration) Caissier
Résumé	Une des principales responsabilités de toute organisation est de protéger ses actifs. Les immobilisations corporelles sont les actifs les plus visibles et souvent les plus importants d'une organisation. Une documentation et des rapports adéquats sont nécessaires pour garantir l'efficacité des contrôles physiques.

L'organisation doit utiliser un formulaire standard pour documenter ses cessions d'actifs immobilisés. Un formulaire pré-numéroté en deux parties est recommandé. Le formulaire doit contenir deux sections : une section de demande et une section de cession.

Demande

Le service responsable de la surveillance des actifs de l'organisation (normalement le service d'administration) doit soumettre un formulaire pour chaque demande de cession et le communiquer au responsable compétent pour approbation. Les renseignements suivants doivent être contenus dans la section demande du formulaire de cession l'actif immobilisé :

- Description de l'actif ;
- État actuel de l'actif ;
- Coût de l'actif ;
- Valeur actuelle nette comptable de l'actif (coût moins l'amortissement cumulé) ;
- Emplacement de l'actif ;
- Numéro de l'actif immobilisé (attribué par l'organisation) ;
- Numéro de série (tel qu'apposé par le vendeur, le cas échéant) ;
- Motif de la cession ;

- Nature de la cession (vente, transfert, mise au rebut, ou abandon) ;
- Date de la demande ;
- Nom et signature du demandeur ;
- Nom et signature de l'approbateur désigné ;
- Date de l'approbation ;
- Montant estimé des produits à recevoir, s'il doit être vendu ;
- Une indication quant à savoir si l'autorisation préalable a été obtenue du donateur, si nécessaire ;
- Une indication quant à savoir si l'habilitation de la vente a été obtenue auprès des autorités locales si l'organisation est exonérée d'impôt et si une telle approbation est requise par les réglementations locales.

Si une demande de cession a été approuvée pour une vente d'actif, l'organisation doit solliciter des offres secrètes. Les offres reçues doivent être ouvertes en présence de plusieurs responsables particuliers de l'organisation. Une fois que le meilleur offreur a été choisi et notifié, les documents de la procédure d'appel d'offres et de sélection de l'acheteur doivent être archivés.. Si le bien a été acheté grâce au financement provenant d'un donateur de subvention, l'organisation doit obtenir l'approbation des donateurs, si nécessaire, avant la vente.

Cession

Une fois que la cession réalisée, le service de surveillance doit compléter la deuxième moitié du formulaire de cession, qui doit contenir les informations **supplémentaires** suivantes :

- Date de la cession ;
- Montant des produits reçus (en cas de vente) ;
- Montant des frais engagés pour céder l'actif (le cas échéant) ;
- Nom et signature de l'employé désigné attestant de la cession ;

L'original du formulaire de cession doit être envoyé au service financier de l'organisation pour justifier l'écriture/les écritures comptable(s) nécessaire(s) pour enregistrer la cession. Le service de surveillance doit conserver une copie du formulaire rempli.

Au moment de la cession, le service financier doit faire ce qui suit :

- Si une vente a eu lieu, le caissier doit recevoir l'argent directement de l'acheteur et enregistrer la réception du produit sur un bordereau du journal des encaissements, en débitant le compte caisse et en créditant un gain/une perte sur la vente au compte d'actifs immobilisés, qui est un



DAVID SINDERS/CRS

En Afrique du Sud, aux alentours de Durban, une organisation non-gouvernementale locale, nommée SINOSIZO, fournit des soins de santé de proximité ainsi qu'un support aux orphelins dans les communautés affectées par le virus du Sida.

compte « autres revenus ». Le caissier doit délivrer un formulaire Reçu de caisse à l'acheteur (l'original), conserver une copie du formulaire dans les archives, et joindre une copie du formulaire au bordereau du journal des encaissements. Si l'acheteur a payé par chèque, une copie du chèque de l'acheteur doit également être jointe à ce bordereau.

- Dans le même mois de l'exercice, le service financier doit enregistrer la cession de l'actif sur un bordereau du journal général. L'original du formulaire de cession de l'actif immobilisé doit être joint au bordereau du journal général, qui doit renvoyer à l'écriture du journal des encaissements en cas de vente. L'écriture de cession varie si l'actif est entièrement amorti ou non.
- Si l'actif est entièrement amorti, l'écriture consistera à débiter le compte des amortissements cumulés et créditer le compte des actifs immobilisés.
- Si le bien n'est pas totalement amorti, l'écriture consistera à débiter le compte d'amortissement cumulé du montant de son solde, à débiter le compte de valeur nette comptable des actifs cédés ou vendus de la valeur nette comptable de l'actif, et de créditer le compte d'actif immobilisé du coût de l'actif. (La valeur comptable nette est la différence entre le coût de l'actif et le solde des amortissements cumulés à la date de la vente ou cession.)
- Le bordereau du journal général doit être transmis à l'employé approprié selon la matrice d'autorisation de l'organisation pour approbation.
- Après approbation, le bordereau du journal général doit être enregistré dans le grand livre général.
- Le registre des immobilisations doit être mis à jour de la cession à l'aide des informations contenues sur le bordereau du journal général et le formulaire de cession de l'actif immobilisé joint.

ÉTAPE 6.5.4 - EFFECTUER LES INVENTAIRES DES ACTIFS IMMOBILISÉS

NOM DE L'ÉTAPE	EFFECTUER LES INVENTAIRES DES ACTIFS IMMOBILISÉS
Numéro de l'étape	6.5.4
Rôle organisationnel	Accountant Head of Administration
Données d'entrée	Formulaire d'inventaire des actifs immobilisés
Résultats	Rapprochements des inventaires Écritures au journal général (pour les actifs immobilisés manquants)
Points d'intégration	Service de surveillance (administration)
Résumé	Le service des finances doit rapprocher les inventaires d'actifs immobilisés avec les soldes du grand livre général et préparer les bordereaux du journal général pour les différences non rapprochables. L'organisation doit effectuer un inventaire physique de ses actifs immobilisés à une fréquence prédéfinie au cours de l'année. Il est fortement recommandé d'effectuer les inventaires au moins une fois par trimestre. En aucun cas les inventaires ne doivent être effectués moins d'une fois par an.

Les employés non affectés à la surveillance des actifs et à la tenue des écritures doivent superviser et mener les inventaires d'actifs immobilisés. Le directeur administratif doit diriger les inventaires. Un formulaire standard pré-imprimé doit être utilisé pour enregistrer les inventaires. Les feuilles d'inventaire doivent être signées par la ou les personne(s) qui ont effectué le ou les inventaire(s) et approuvées par le directeur administratif. L'original des feuilles d'inventaire doit être envoyé au service financier pour rapprochement avec le registre des immobilisations et les soldes du grand livre général pour les types respectifs d'actifs immobilisés. Le service administratif doit conserver les copies des feuilles d'inventaire.

Les différences d'inventaire doivent être étudiées et tout actif manquant doit être expliqué. Si un inventaire se révèle erroné, un ajustement doit être effectué à la feuille d'inventaire concernée une fois que l'approbation adéquate pour effectuer l'ajustement a été obtenue. Pour tout actif manquant, le directeur administratif doit préparer et approuver un formulaire de cession d'actif. Ce formulaire doit être joint au bordereau du journal général utilisé pour enregistrer la réduction du solde de l'actif applicable. Le bordereau

du journal général doit être transmis à l'employé approprié selon la matrice d'autorisation de l'organisation pour approbation. Après approbation, le bordereau du journal général doit être enregistré dans le grand livre général.

Le registre des immobilisations doit être mis à jour de la cession à l'aide des informations contenues sur le bordereau du journal général et le formulaire de cession de l'actif immobilisé joint.

Les contrôles physiques doivent être tels que les cas d'actifs manquants doivent être rares. Les directeurs administratif et financier doivent conjointement répondre à des situations répétées ou des cas importants d'actifs manquants avec le directeur général.

PROCESSUS 6.6 - COMPTABILITÉ DES CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET DÉPÔTS DE GARANTIE

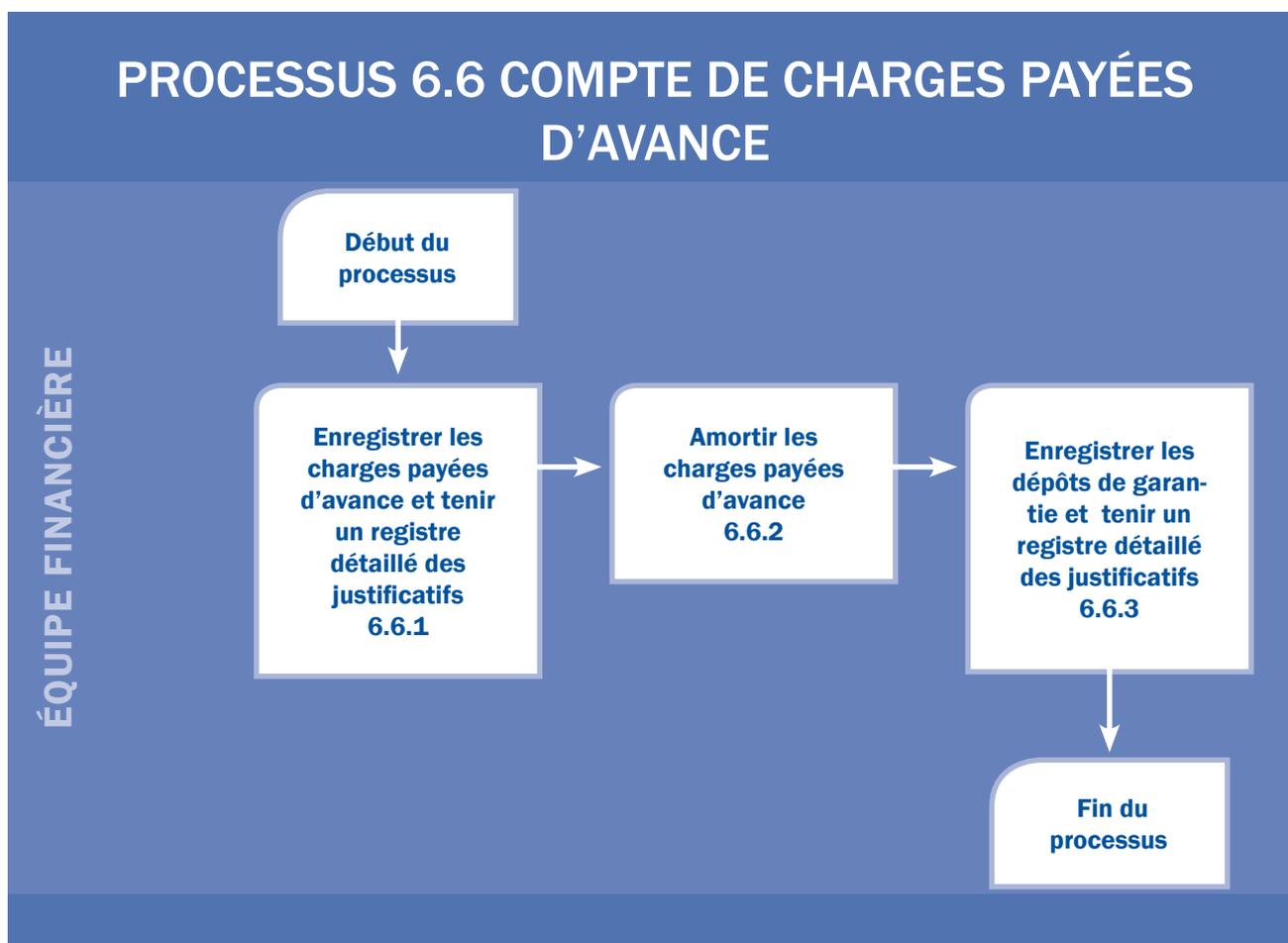
DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les charges payées d'avance des périodes comptables qui bénéficieront de ces dépenses doivent être comptabilisées comme des charges payées d'avance.

Le coût de ces actifs est passé en charges (amortissement) au cours des mois d'utilisation. Le service financier de l'organisation doit tenir une analyse détaillée des éléments prépayés ouverts afin de faciliter leur examen et s'assurer que les soldes sont correctement amortis.

Les dépôts de garantie, en cas de location de matériel à l'organisation, doivent être enregistrés comme des actifs. Contrairement aux charges payées d'avance, les dépôts de garantie créés en tant qu'actifs ne doivent pas être amortis car ils ne sont pas consommés dans l'entreprise et leur valeur ne diminue pas au fil du temps.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.6.1 - ENREGISTRER LES CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET TENIR UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET TENIR UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS
Numéro de l'étape	6.6.1
Rôle organisationnel	Commis aux comptes fournisseurs Comptable
Données d'entrée	Pratiques normatives documentées établies par le directeur financier
Résultats	Écritures de sortie de caisse Analyse détaillée (registre ou feuille de calcul)
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Dans le cadre normal des activités, la plupart des organisations effectuent des paiements qui profitent aux périodes futures. Les charges payées d'avance sont, par exemple, les loyers des bureaux, les primes d'assurance et les contrats de maintenance informatique. La partie du paiement qui profite aux périodes futures doit être enregistrée en tant que charge payée d'avance. Pour faciliter le suivi des soldes des charges payées d'avance, le service financier doit procéder à une analyse détaillée des éléments payés d'avance en cours d'utilisation.

Enregistrer les charges payées d'avance

Le directeur financier de l'organisation doit réaliser cette analyse en fonction de la matérialité et des types de charges pour savoir si les décaissements doivent être créés comme charges payées d'avance. Les charges payées d'avance d'un montant inférieur au seuil minimum défini par le directeur financier doivent être enregistrées comme charges au moment de leur versement. Les décisions doivent être documentées par le directeur financier et des copies des décisions documentées doivent être archivées par le comptable.

L'organisation peut tenir un compte de charges payées d'avance distinct dans le grand livre général pour chaque type de frais payé d'avance ou peut décider de conserver tous les frais payés d'avance sur un même compte. Si plusieurs types de versements d'avance sont conservés dans un seul compte de charges payées d'avance dans le grand livre général, il faut veiller à ce que chaque paiement anticipé soit bien amorti.

Tenir un registre détaillé des justificatifs

Le compte rendu détaillé peut être un grand livre officiel (registre) ou une feuille de calcul. Si une organisation a plus d'un type de frais payés d'avance ou a plusieurs comptes dans le grand livre général, un grand livre distinct ou une feuille de calcul doit être tenu(e) pour chaque compte.

Les types d'informations qui doivent apparaître dans chaque dossier détaillé sont les suivants :

- Description du paiement d'avance ;
- Fournisseur ;
- Numéro de référence de la transaction ;
- Date de la transaction ;
- Les périodes qui bénéficieront de l'acompte (la durée pendant laquelle le paiement anticipé doit être passé en charges, généralement exprimée en nombre de mois) ;
- Montant total du paiement d'avance ;
- Montant qui sera enregistré comme charge (amortie) chaque mois ;
- Solde mensuel initial ;
- Ajouts (décaissements) ;
- Réduction (par exemple, les écritures du journal général pour les amortissements mensuels, les remboursements de primes d'assurance) ;
- Solde mensuel final.

Le solde mensuel final de chaque enregistrement détaillé (si plusieurs comptes de charges payées d'avance sont utilisés) doit concorder avec le solde du grand livre général correspondant pour chaque compte. Si un seul compte de charges payées d'avance est utilisé, le total des soldes de clôture pour l'ensemble des enregistrements détaillés doit concorder avec le solde du grand livre général.

Les enregistrements détaillés doivent être examinés chaque mois par le directeur financier afin de s'assurer qu'ils sont suffisamment détaillés et qu'ils correspondent au solde du grand livre général.

ÉTAPE 6.6.2 - AMORTIR LES CHARGES PAYÉS D'AVANCE

NOM DE L'ÉTAPE	AMORTIR LES CHARGES PAYÉES D'AVANCE
Numéro de l'étape	6.6.2
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Données provenant des enregistrements détaillés des charges payées d'avance
Résultats	Écritures au journal général
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Les actifs payés d'avance doivent être passés en charges dans la ou les période(s) pendant lesquelles l'organisation profite de l'origine des dépenses. Le processus par lequel les soldes des charges payées d'avance sont passés dans les charges est appelé amortissement.

Un employé du service financier doit être chargé de la préparation de l'écriture mensuelle d'amortissement. L'employé désigné doit se référer au(x) enregistrement(s) comptable(s) détaillé(s) pour connaître le montant de l'amortissement de chaque compte et/ou le type de paiement anticipé mensuel. Si une feuille de calcul est utilisée pour le suivi des charges payées d'avance, une copie de la feuille de calcul doit être jointe à l'écriture d'amortissement mensuelle.

En général, les charges payées d'avance sont amorties de façon égale sur les périodes bénéficiaires. Par exemple, si une organisation est tenue par contrat de payer le loyer de l'année suivante à l'avance, le paiement doit être enregistré sur un bordereau de décaissement, au débit des charges payées d'avance et au crédit du compte bancaire. Chaque mois pendant la durée de la location, le service financier doit enregistrer, sur un bordereau du journal général, le montant équivalent à un douzième du loyer payé d'avance, au débit des charges et au crédit sur le compte des charges payées d'avance. À la fin de la durée de la location, le paiement anticipé du loyer doit être entièrement amorti.

Si plusieurs types de paiements anticipés sont tenus dans un seul compte du grand livre général, il faut veiller à ce que l'amortissement cumulé pour chaque type de paiement anticipé n'excède pas le montant de l'actif initial.

Si le bénéfice tiré du paiement anticipé ne s'étend pas au-delà de la durée de vie d'un projet spécifique associé, les charges payées d'avance doivent être amorties au terme du projet.

ÉTAPE 6.6.3 – ENREGISTRER LES DÉPÔTS DE GARANTIE ET CONSERVER UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES DÉPÔTS DE GARANTIE ET CONSERVER UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS
Numéro de l'étape	6.6.3
Rôle organisationnel	Commis aux comptes fournisseurs Comptable
Données d'entrée	Pratiques normatives documentées établies par le directeur financier
Résultats	Écritures de sortie de caisse Liste détaillée de tous les soldes ouverts de dépôt de garantie
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Les dépôts de garantie comme ceux exigés par les entreprises de services publics et de téléphonie ne sont pas des charges payées d'avance et doivent être enregistrées dans un compte d'actif distinct, si ces frais sont importants pour l'organisation. Si le montant des dépôts de garantie est peu élevé, il convient de les enregistrer comme des charges au moment de leur paiement.

Les dépôts de garantie créés en tant qu'actifs ne doivent pas être amortis. Le directeur financier doit tenir une liste de toutes les sommes imputées au compte de dépôt de garantie. La liste doit contenir la référence du bordereau, le nom du vendeur, la date de paiement, le montant payé, et une brève description de chaque paiement. Il est recommandé que le directeur financier conserve également des copies des pièces justificatives associées à chaque imputation du compte de dépôt de garantie jusqu'à ce que le dépôt soit recouvré. Une fois par mois, le directeur financier doit examiner les enregistrements détaillés afin de s'assurer qu'ils sont suffisamment détaillés et qu'ils correspondent au solde du grand livre général.

Si le directeur financier décide que les paiements pour les dépôts de garantie d'un montant faible doivent être portés aux charges lors de leur paiement, les critères et les seuils qui s'appliquent à cette décision doivent être justifiés par écrit.

Si la portée du dépôt de garantie ne s'étend pas au-delà de la durée de vie d'un projet spécifique associé, le dépôt de garantie doit être liquidé avant la clôture du projet.

PROCESSUS 6.7 DU SERVICE FINANCIER - TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les organisations qui fonctionnent selon une comptabilité d'exercice imputent généralement leurs paiements imminents au passif avant de les payer. Ce processus est appelé comptes à payer. L'utilisation d'un système de comptes à payer, qu'il soit manuel ou automatisé, permet de s'assurer que les dépenses et les acquisitions d'actifs sont comptabilisés dans les périodes comptables appropriées, et que le passif correspondant est correctement indiqué à la fin du mois. Les systèmes de comptes à payer permettent également le suivi des factures fournisseurs ouvertes jusqu'à ce qu'elles soient payées.

Les transactions des comptes à payer sont inscrites sur une écriture comptable standard nommée bordereau des comptes à payer.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.7.1 - TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER
Numéro de l'étape	6.7.1
Rôle organisationnel	Commis aux comptes à payer Directeur financier
Données d'entrée	Bon de commande approuvé Bordereau de livraison du fournisseur Facture du fournisseur Bordereau de réception de marchandises Demande de paiement
Résultats	Bordereau des comptes à payer Décaissement en chèque
Points d'intégration	Collaboration avec le responsable des achats, le directeur des finances et d'autres directeurs de service
Résumé	Le service financier est chargé d'effectuer les paiements après s'être assuré que toutes les demandes de paiement sont dûment approuvées, avec pièces justificatives appropriées jointes.

Ce processus ne s'applique pas aux organisations qui paient leurs fournisseurs en liquide. Pour ces organisations, tous les paiements (autres que les salaires) sont enregistrés sur les bordereaux de sortie de caisse et les fournisseurs sont payés immédiatement à réception de la marchandise ou des services.

Processus des comptes à payer

De nombreuses organisations utilisent un autre procédé par lequel tous les types de paiements imminents (autres que les salaires) sont enregistrés sur une écriture comptable standard appelée bordereau des comptes à payer et réglés ensuite à une date ultérieure. Pour les organisations qui respectent le processus des comptes à payer, le déroulement est le suivant :

1. Pour lancer le processus des comptes à payer, le commis aux comptes à payer reçoit les documents suivants, le cas échéant :
 - Du responsable des achats - bon de commande, demande d'achat, documents d'appel d'offres, critères de sélection des fournisseurs
 - Du fournisseur - facture et bon de livraison
 - Du préposé à la réception - bordereau de réception des marchandises
 - De l'administration ou des achats - contrat signé
 - Des services demandeurs - demande de paiement (de services ou des paiements autres que l'achat de biens, comme des avances pour voyage)

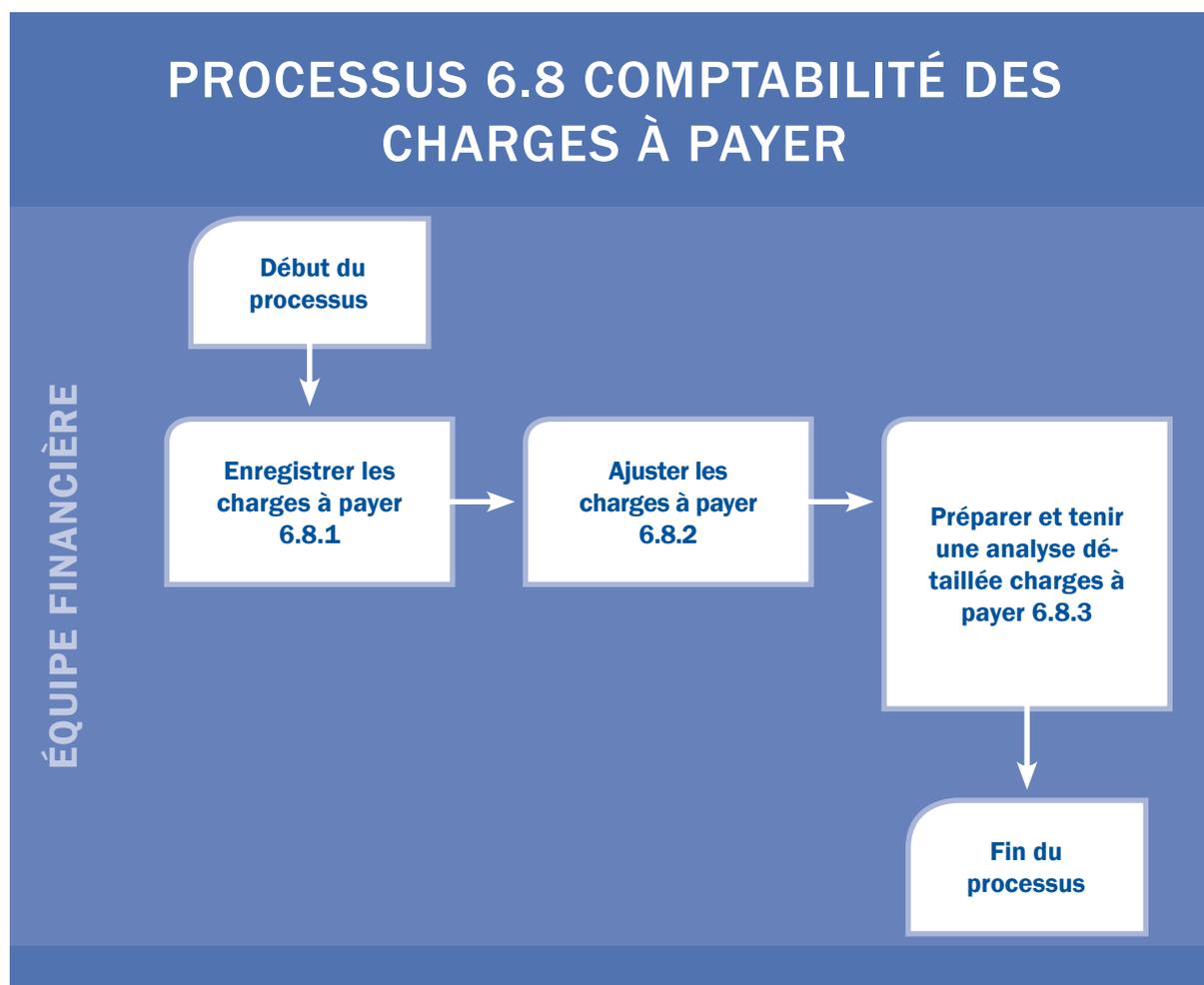
2. Le commis aux comptes à payer compare et vérifie ensuite les documents reçus comme suit :
 - Si la transaction correspond à un achat de marchandises, le commis aux comptes à payer compare les descriptions, quantités et prix unitaires de la facture du fournisseur et du bon de livraison à celles indiquées dans la demande d'achat et le bordereau de réception des marchandises.
 - Si la transaction correspond à un contrat de service, le commis aux comptes à payer compare la facture du fournisseur aux termes du contrat et à la demande de paiement.
 - Si la transaction correspond à un autre type de paiement, comme une avance pour voyage, le commis vérifie que le formulaire de demande reçu dispose des approbations et des codes comptables et vérifie également les soldes ouverts pour voir si la demande de paiement est conforme aux politiques de l'organisation.
3. À l'issue satisfaisante du processus de vérification, le commis aux comptes à payer prépare un bordereau des comptes à payer et joint les pièces justificatives. Sur les bordereaux des comptes à payer, le ou les compte(s) approprié(s) est/sont débités et les comptes à payer sont crédités. Le commis prépare également un formulaire de demande de paiement en cas de non réception de ce dernier et soumet le bon et la demande au responsable désigné de l'organisation pour approbation. Le commis aux comptes à payer joint ensuite le formulaire de demande de paiement approuvé au bordereau et transfère celui-ci au grand livre général ou au registre des comptes à payer (bordereau), le cas échéant.
4. À l'échéance du paiement, le commis aux comptes à payer prépare un chèque de décaissement et transmet le chèque et le bordereau au responsable désigné pour signature et approbation. Le décaissement est enregistré dans le journal des sorties de caisse, au débit des comptes à payer et au crédit du compte caisse. Le chèque, la copie du chèque ou le talon du chèque (s'il y a lieu) doit contenir un renvoi au numéro associé à la référence de l'opération du bordereau des comptes à payer
5. Une fois le chèque signé, il est remis au fournisseur/bénéficiaire. Lorsque le bénéficiaire ou son représentant autorisé prend le chèque, cette personne est tenue de signer un accusé réception du paiement. L'accusé du bénéficiaire et une copie du chèque signé doivent être joints au bordereau. Le bordereau est alors annulé et classé.

PROCESSUS 6.8 DU SERVICE FINANCIER - COMPTABILITÉ DES CHARGES À PAYER

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Une dette est un montant dû par une organisation. Pour une organisation fonctionnant en comptabilité d'exercice, le service financier doit enregistrer une dette pour toute dette contractée mais non réglée (payée) au cours d'un mois donné. Il est souvent nécessaire d'enregistrer une provision si une dette n'a pas été constituée dans le cadre normal de l'activité. Une provision permet de vérifier que les charges, actifs et dettes de l'organisation sont correctement déclarés à la fin du mois.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.8.1 - ENREGISTRER LES CHARGES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CHARGES À PAYER
Numéro de l'étape	6.8.1
Rôle organisationnel	Accountant Head of Finance
Données d'entrée	Estimations de la direction Critères de la politique organisationnelle Exigences du gouvernement local de réglementation Services de conseil en gestion (avocats, cabinets comptables, actuaires)
Résultats	Écritures au journal général
Points d'intégration	Directeur financier Direction Spécialistes externes
Résumé	Les organisations contractent régulièrement des charges qui seront payées ultérieurement. Pour veiller à ce que ces charges soient comptabilisées dans la bonne période, les organisations qui tiennent une comptabilité d'exercice doivent créer des charges à payer dans les mois au cours desquels les dépenses sont engagées.

Il est recommandé que l'organisation crée un compte de charges à payer distinct dans le grand livre pour chaque type de dette significative, répétée. Les charges à payer sont enregistrées sur des bordereaux du journal général, au débit des comptes de charges appropriés et au crédit d'un ou plusieurs compte(s) de charges à payer (passif).

Voici les types de charges pour lesquels des provisions sont généralement nécessaires :

- Pension ;
- Licenciement ;
- Traitements et salaires (y compris les congés payés) accumulés mais non payés ;
- Charges d'exploitation normales qui ont été engagées, mais pour lesquels les fournisseurs n'ont pas présenté de factures à la fin d'un mois donné*
- Risques liés aux fraudes ou litiges**

Le directeur financier doit décider de l'échéance à laquelle une charge à payer doit être créée ou liquidée. Les justificatifs de la provision doivent être

jointes au bordereau du journal général. Si le motif de la provision est de nature confidentielle, les documents doivent être archivés par le directeur financier et une mention à cet effet doit être jointe au bordereau du journal général.

** Si l'organisation a reçu les marchandises et la facture du fournisseur, mais n'a pas payé le fournisseur avant la fin d'un mois donné, la dette doit être enregistrée comme un compte à payer et non comme une charge à payer.*

*** Les dépenses découlant de problèmes de fraude ou juridiques ne doivent pas être imputés aux subventions des donateurs.*



CRS STAFF

Au Laos, le handicap est toujours mal compris, et les personnes handicapées sont souvent victimes de discriminations. CRS travaille avec des villageois pour promouvoir leur acceptation dans la communauté et assurer que tous les enfants aient accès à l'éducation.

ÉTAPE 6.8.2 - AJUSTER LES CHARGES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	AJUSTER LES CHARGES À PAYER
Numéro de l'étape	6.8.2
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Instructions du directeur financier Avis de tiers
Résultats	Écritures au journal général
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Les charges à payer doivent être examinées tous les mois et ajustées si nécessaire.

Lorsqu'une dette a été payée en totalité ou en partie, la part de la dette réglée (payée) doit être reprise sur un bordereau du journal général, au débit du compte des charges à payer et au crédit du compte dans lequel la provision a été inscrite. L'écriture de reprise et le bordereau de paiement doivent inclure un renvoi mutuel et le motif de la reprise doit être inclus sur le bordereau de reprise.

Si la direction décide que tout ou partie d'une provision liée à une activité non-subsventionnée n'est plus nécessaire, la part de la provision qui n'est plus nécessaire doit être reprise et le motif de cette reprise doit être joint au bordereau de journal général.

Si l'organisation a provisionné une charge autorisée par rapport à une subvention accordée, mais a déterminé que tout ou partie de la provision n'est plus nécessaire, la part de la provision qui n'est plus nécessaire doit être reprise. Si la subvention est toujours active, le crédit de charge doit permettre de réduire le prochain prélèvement ou remboursement du donateur de la subvention. Si la subvention est clôturée, un paiement du montant de la reprise doit être effectué au donateur de la subvention. Le motif de réduction de la dette doit être inclus sur le bordereau du journal général. Toutes les charges à payer enregistrées pour une subvention ou un projet doivent être réglées avant la clôture de la subvention ou du projet.

Lorsqu'une charge à payer est basée sur une estimation qui doit être ajustée, le motif et la base de calcul de l'ajustement doivent être indiqués sur le bordereau du journal général.

L'approbateur adéquat doit signer toutes les écritures comptables relatives aux ajustements ou reprises de provisions existantes.

ÉTAPE 6.8.3 - PRÉPARER ET TENIR DES ANALYSES DÉTAILLÉES DES CHARGES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARER ET TENIR DES ANALYSES DÉTAILLÉES DES CHARGES À PAYER
Numéro de l'étape	6.8.3
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Analyse des comptes du mois précédent Examen des opérations du grand livre général pour le mois en cours
Résultats	Analyse des comptes pour le mois en cours
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Pour faciliter le suivi des soldes de charges à payer, le service financier doit mettre à jour l'analyse comptable des soldes de charges à payer à la fin de chaque mois.

Une analyse comptable détaillée doit être préparée pour chaque type de provision. Il est recommandé de mettre à jour l'analyse comptable tous les mois et qu'elle couvre l'intégralité de l'exercice.

Les informations qui doivent apparaître dans l'analyse des comptes pour chaque type de charge à payer sont les suivantes :

- Description de la provision ;
- Tiers à qui est due la dette;
- Base de la provision (mode de calcul) ;
- Solde des provisions en début de mois ;
- Augmentations de chaque provision (indiquer le montant, le numéro de la transaction et la date de la transaction) au cours du mois ;
- Réductions de chaque provisions (indiquer le montant, le numéro de la transaction et la date de la transaction) au cours du mois ;
- Solde des provisions en fin de mois.

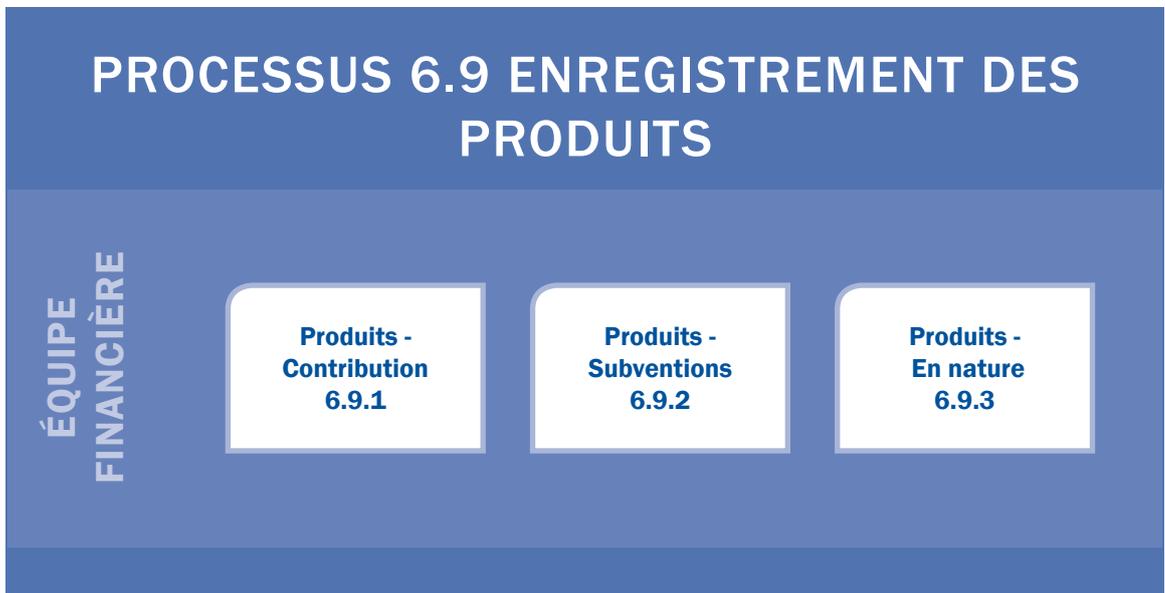
Le solde de clôture mensuel indiqué sur chaque analyse de compte doit correspondre au solde de clôture du compte correspondant dans le grand livre général. Le directeur financier doit examiner les analyses de compte tous les mois afin de vérifier qu'elles ont été correctement préparées et correspondent au(x) solde(s) du grand livre général.

PROCESSUS 6.9 DU SERVICE FINANCIER - ENREGISTREMENT DES PRODUITS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Ce chapitre se concentre sur les produits générés par les contributions en espèces, dons en espèces et les dons en nature. Le traitement comptable des fonds reçus varient selon les conditions particulières du donateur concernant les fonds qu'il a fournis à l'organisation. Il peut y avoir des restrictions ou des exigences concernant l'utilisation des fonds, le délai dans lequel les fonds doivent être dépensés, les rapports, ou d'autres domaines. Il est recommandé à l'organisation de tenir des comptes séparés pour les différents types de financement qu'elle s'attend à recevoir ou les éventuels produits qu'elle prévoit de générer. Cela facilite le processus d'analyse et de présentation des rapports.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.9.1 - ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES
Numéro de l'étape	6.9.1
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Cadeau des donateurs
Résultats	Bordereau de caisse ou accusé de réception de la contribution (formulaire ou lettre) Bordereau de dépôt bancaire Bordereau du journal de caisse
Points d'intégration	Personnel chargé de la collecte de fonds Directeur général
Résumé	Les cotisations sont définies comme des transferts inconditionnels des actifs provenant d'un donateur. Sans condition signifie que les actifs appartiennent immédiatement au destinataire, même s'il peut exister une restriction quant à leur utilisation ou au délai de mise à disposition.

Voici quelques caractéristiques générales concernant les contributions en espèces :

- Aucun contrat n'est impliqué en dehors de l'obligation de se conformer aux restrictions du donateur (le cas échéant)
- Aucune dette contractuelle n'est impliquée concernant le remboursement des fonds
- Aucun rapport financier officiel n'est nécessaire
- Le financement provient généralement de donateurs privés, et non d'entités publiques.

Une contribution en espèces est enregistrée sur un bordereau de caisse. L'écriture comptable que le service financier doit effectuer pour enregistrer une contribution en nature est la suivante :

- Débiter le compte bancaire
- Créditer le compte de produits provenant de contributions

ÉTAPE 6.9.2 – ENREGISTRER LES PRODUITS PROVENANT DE SUBVENTIONS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES PRODUITS PROVENANT DE SUBVENTIONS
Numéro de l'étape	6.9.2
Rôle organisationnel	Directeur financier Chargés de projet
Données d'entrée	Accord de subvention
Résultats	Bordereau de dépôt bancaire Confirmation de transfert entrant
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs, chargés de projet, sous-bénéficiaires
Résumé	Les subventions, également appelées allocations (y compris les allocations secondaires) ou accords de coopération, sont des dispositions par lesquelles l'organisation entretient une relation de financement contractuel dans lequel un donateur apporte un soutien financier en contrepartie de la mise en œuvre de programme spécifiques par l'organisation ou ses sous-bénéficiaires.

Les organisations sont généralement tenues d'effectuer les opérations suivantes pour demander et recevoir des subventions :

- Signature d'un accord avec le donateur et acceptation de ses conditions spécifiques ;
- Présentation d'un budget détaillé à l'approbation du donateur ;
- Restitution des fonds non dépensés au donateur ;
- Présentation de rapports financiers officiels au donateur ;
- Respect des réglementations en vigueur du donateur ou des obligations liées à l'administration de la subvention.

Les produits provenant des subventions doivent être enregistrés dans les mois au cours desquels l'organisation engage des frais raisonnables, autorisés, et imputables à la subvention. Les étapes généralement admises sont les suivantes :

1. Les subventions reçues à l'avance doivent être enregistrées comme une dette envers le donateur lors de leur réception.
 - a. Débiter la caisse

- b. Créditer les subventions à payer
- 2. Lorsqu'elles sont raisonnables, des charges admises sont engagées.
 - a. Débiter les charges
 - b. Créditer la caisse
- 3. Au moins une fois par mois, lorsque des charges sont imputées à la subvention, les produits provenant de la subvention doivent être enregistrés et la dette doit être réduite.
 - a. Débiter les subventions à payer
 - b. Créditer les produits provenant de la subvention

Chaque mois, le directeur financier doit rapprocher le total de caisse reçu du donateur avec les produits provenant de la subvention et le solde de la dette envers le donateur.

ÉTAPE 6.9.3 - ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN NATURE

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN NATURE
Numéro de l'étape	6.9.3
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Dons Documents à l'appui de la valeur attribuée au don
Résultats	Bordereau du journal général
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs, chargés de projet, chargés des collectes de fonds, directeur général
Résumé	Les produits en nature désignent les dons de biens ou de services par une organisation qui n'exige aucune

La comptabilité relative aux dons en nature peut être complexe. L'organisation doit clairement comprendre la complexité et les écritures comptables appropriées pour enregistrer les dons en nature dans son grand livre général. Il est également nécessaire de connaître les lois locales, les réglementations du donateur, le cas échéant, et les pratiques comptables reconnues relatives aux produits non distribués lorsque les produits étaient déjà enregistrés par l'organisme donateur.

1. Les dons en nature reçus d'une organisation sont généralement évalués et enregistrés dans le grand livre en tant que produits. L'évaluation des biens et services peut être fournie par le donateur ou l'organisation peut procéder à une analyse du marché pour évaluer l'élément ou les services reçus.
2. Lorsque l'évaluation d'un don en nature sans restriction est terminée, le service financier doit enregistrer l'écriture suivante dans le grand livre :
 - a. Débiter le compte d'inventaire/d'immobilisation/de charge approprié
 - b. Créditer les produits en nature
3. Si un compte d'inventaire est débité lors de la réception des biens, un système documenté de reprise d'inventaire doit s'appliquer lorsque les produits sont retirés de l'inventaire pour être utilisés par l'organisation ou distribués à des bénéficiaires. L'écriture comptable pour la reprise des éléments d'inventaire non acquis via une subvention se présente comme suit :
 - a. Débiter les charges
 - b. Créditer l'inventaire

4. Pour les projets financés par des subventions, l'écriture suivante doit être enregistrée à la réception des biens :
 - a. Débiter le compte d'inventaire/d'immobilisation/de charge approprié
 - b. Créditer la subvention à payer

5. En ce qui concerne les projets financés par des subventions, lorsque les biens inventoriés sont utilisés ou distribués, les écritures nécessaires sont les suivantes :
 - a. Débiter les charges
 - b. Créditer l'inventaire
 - c. Débiter la subvention payable
 - d. Créditer les produits provenant de la subvention.

PROCESSUS 6.10 DU SERVICE FINANCIER – TRAITEMENT DES SALAIRES

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Le traitement des salaires comprend les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La fonction de traitement des salaires inclut également le traitement des feuilles de temps et des rapports sur les programmes. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard.

Les principales fonctions d'un système de traitement des salaires sont les suivantes :

- Les fichiers centraux des salaires sont conservés pour tous les employés et indiquent le montant actuel du salaire, des indemnités, ainsi que les retenues réglementaires et volontaires.
- Le service financier prépare les salaires et les fiches de paie ou les avis de paiement sur base des informations fournies par le service des ressources humaines.
- Les employés réguliers à plein temps doivent être rémunérés par chèque ou virement bancaire.
- Les employés temporaires peuvent être rémunérés en espèces après approbation de la direction.

La fonction de traitement des salaires doit être indépendante de la fonction des ressources humaines. Compte tenu de leur nature sensible et confidentielle, les salaires doivent être administrés avec soin et diligence.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.10.1 – MISE À JOUR DU FICHIER CENTRAL DES SALAIRES

NOM DE L'ÉTAPE	MISE À JOUR DU FICHIER CENTRAL DES SALAIRES
Numéro de l'étape	6.10.1
Rôle organisationnel	Comptable/employé chargé des salaires
Données d'entrée	Formulaire de notification administrative
Résultat	Mise à jour du fichier central des salaires
Points d'intégration	Ressources humaines
Résumé	La première activité du cycle de traitement des salaires concerne la mise à jour du fichier central des salaires en liaison avec le service des ressources humaines afin de refléter les différents types de changement au niveau des salaires. Ces derniers comprennent les nouvelles embauches, les licenciements, les changements de situation d'emploi ou de montant des salaires, les changements au niveau des retenues obligatoires ou volontaires et les changements de numéro de compte bancaire.

Le service des finances doit prendre en compte les éléments suivants lors de la mise à jour des fichiers de salaire :

- Pour chaque employé, un fichier central des salaires est tenu à jour. Il sert de fichier permanent des données à inclure dans le salaire mensuel et vient s'ajouter aux fichiers du personnel tenus pour tous les employés par le service des ressources humaines.
- Le service financier reçoit les changements apportés aux fichiers permanents des employés du service des ressources humaines à travers un formulaire d'amendement approuvé du fichier des salaires, souvent appelé formulaire de notification administrative. Les formulaires de notification administrative sont émis lors de chaque changement de situation d'emploi ou retenue salariale de l'employé.
- Il est important que tous les changements de salaire soient intégrés rapidement et reflétés dans la période de paie correspondante.
- Lors de chaque période de paie, le fichier central des salaires doit être comparé aux fichiers du personnel du service des ressources humaines pour chaque employé.
- Le service financier doit fournir aux ressources humaines une date d'échéance pour la soumission des avis d'ajustement de salaire afin de lui laisser le temps de traiter le salaire actuel.

ÉTAPE 6.10.2 – MISE À JOUR DES DÉDUCTIONS FISCALES ET AUTRES RETENUES SALARIALES

NOM DE L'ÉTAPE	MISE À JOUR DES DÉDUCTIONS FISCALES ET AUTRES RETENUES SALARIALES
Numéro de l'étape	6.10.2
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Avis d'imposition Formulaires de notification administrative Note administrative du service des ressources humaines
Résultats	Registre des salaires Mise à jour du fichier central des salaires
Points d'intégration	Externe : autorités fiscales locales Interne : service des ressources humaines/administratif
Résumé	La deuxième activité du cycle de traitement des salaires est la mise à jour des informations relatives aux déductions fiscales et autres. Le service financier effectue ces modifications lorsqu'il reçoit une notification de changement des déductions fiscales et des autres retenues salariales.

Les avis relatifs aux retenues salariales proviennent de sources internes et externes. Les avis externes correspondant à des modifications au niveau des déductions fiscales émanent généralement des autorités réglementaires locales. Il est recommandé à l'organisation de demander l'opinion d'un professionnel à propos de l'application des retenues salariales. Les avis relatifs à d'autres déductions sont généralement reçus du service des ressources humaines/administratif de l'organisation sous la forme de formulaires de notification administrative (s'ils concernent un ou plusieurs employés particuliers) ou de notes officielles (s'ils s'appliquent à tous les employés ou à certaines catégories d'employés). Ces informations sont utilisées pour mettre à jour le fichier central des salaires.



RICK D'ELIA POUR CRS

Au Brésil, une femme prépare une commande de purée de cassava pour un client dans le besoin, dans le magasin tenu par une groupe de femmes de la communauté.

ÉTAPE 6.10.3 – TRAITEMENT DES DONNÉES DE TEMPS ET DE PRÉSENCE

NOM DE L'ÉTAPE	PROCESS TIME AND ATTENDANCE DATA
Numéro de l'étape	6.10.3
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Feuilles de temps des employés
Résultats	Répartition des tâches Registre des salaires
Points d'intégration	Responsables du service ou de l'unité
Résumé	La troisième étape du cycle de traitement des salaires consiste à traiter les données de temps et de présence de chaque employé.

Il est conseillé de confier le traitement des feuilles de temps au service financier de l'organisation. Si la fonction est effectuée par le service des ressources humaines de l'organisation conformément à la pratique locale ou aux exigences réglementaires, l'employé qui est chargé de cette fonction ne doit pas effectuer d'autres tâches liées aux salaires.

L'organisation doit disposer d'un système d'enregistrement du temps pour permettre de suivre les salaires et traitements des employés à imputer aux différents projets. De nombreux donateurs de subventions exigent l'utilisation de feuilles de temps individuelles afin de justifier le temps des employés imputé à leur subvention. Cette section a été élaborée en supposant que des feuilles de temps individuelles sont utilisées par l'organisation.

Les informations suivantes, au minimum, doivent figurer dans la feuille de temps :

- Nom de l'employé (prénom et nom)
- Numéro d'identification de l'employé
- Activités affectées au cours de la période de paie (des codes numériques peuvent être utilisés à cette fin)
- Heures travaillées chaque jour
- Congés payés (par exemple, vacances ou jours fériés)
- Signature de l'employé
- Signature du superviseur de l'employé
- Dates auxquelles l'activité déclarée a été réalisée.

Chaque employé doit remettre une feuille de temps pour chaque période de paie, en utilisant le formulaire standard de l'organisation. La feuille de temps doit être soumise à l'approbation du supérieur direct de l'employé, puis transmise à l'employé chargé du traitement des feuilles de temps. Le processus de préparation et de soumission des feuilles de temps peut être manuel ou automatisé.

La feuille de temps doit satisfaire aux critères suivants :

1. Elle doit indiquer la définition a posteriori de l'activité réelle de l'employé concerné.
2. Toutes les heures travaillées par l'employé et toutes les activités professionnelles auxquelles il a participé doivent être indiquées dans la feuille de temps.
3. Si l'organisation soumet les feuilles de temps manuellement, la feuille de temps doit être remplie à l'encre et signée et datée par l'employé concerné.
4. Elle doit être préparée à partir des données correspondant à la période de paie de l'employé, mais soumise au moins une fois par mois. (Voir l'exemple ci-dessous.)

Pour permettre le traitement des feuilles de temps et des salaires, la période de déclaration des feuilles de temps pour les employés à salaire fixe doit être arrêtée avant la fin de la période de paie, dans la mesure où les employés à salaire fixe sont généralement payés de façon régulière. Comme le paiement des employés horaires dépend de leur nombre d'heures de travail, ils sont généralement payés à terme échu. Par conséquent, les dates d'arrêt des feuilles de travail pour les employés horaires et à salaire fixe peuvent être différentes.

EXEMPLE DE DATES D'ARRÊT DES FEUILLES DE TEMPS POUR LES EMPLOYÉS À SALAIRE FIXE

Dans cet exemple, les hypothèses suivantes sont utilisées :

- Les employés à salaire fixe sont rémunérés mensuellement le trentième jour du mois calendaire.
- La période de paie s'étend jusqu'à la fin du mois calendaire.
- Cinq jours ouvrés sont nécessaires au traitement des feuilles de temps et à la préparation des salaires.
- Les employés sont régulièrement invités à arrêter leurs feuilles de temps au vingt-troisième jour du mois calendaire.

Dans ce cas, la répartition des tâches (frais de salaires bruts facturés à chaque centre de coût) pour la période de la feuille de temps allant du 24 octobre au 23 novembre sera la base du salaire mensuel des employés à salaire fixe pour le mois terminé le 30 novembre. Les salaires bruts,

conformément à la répartition des tâches pour le mois de travail terminé le 23 novembre, doivent correspondre aux salaires mensuels bruts pour le mois se terminant le 30 novembre.

ÉTAPE 6.10.4 – PRÉPARATION ET ENREGISTREMENT DES SALAIRES

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARATION ET ENREGISTREMENT DES SALAIRES
Numéro de l'étape	6.10.4
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Feuilles de temps des employés
Résultats	Registre des salaires Écriture dans le journal général
Points d'intégration	S.O.
Résumé	La quatrième étape du cycle de traitement des salaires est la préparation des salaires. Chaque salaire doit être documenté dans un rapport appelé registre des salaires, lequel mentionne le nom des employés rémunérés au cours de la période ainsi que le montant de leur salaire, de leur salaire brut, des retenues salariales et de leur salaire net.

Le salaire est récapitulé pour tous les employés comme suit :

1. Les dépenses liées aux salaires et traitements, la part de l'employeur dans les retenues salariales et les autres prestations sont totalisées par centre de coût ou autre code d'imputation.
2. Le salaire net des employés est totalisé par mode de paiement (par exemple, virements bancaires, espèces ou chèques).
3. Les retenues salariales sont calculées pour remise ultérieure aux parties concernées.

Une écriture comptable est ensuite préparée pour enregistrer les salaires et traitements. La distribution des salaires et des traitements dans les différents services et projets de l'organisation, telle qu'elle figure dans l'écriture comptable, doit correspondre à la répartition des droits horaires dans les feuilles de temps des employés.

Pour assurer l'exactitude des calculs, le salaire brut au cours de la période de paie concernée doit être comparé à celui de la période précédente à l'aide d'un formulaire de rapprochement standard.

Une fois les calculs terminés, le registre des salaires, les résumés des salaires, le formulaire de rapprochement des salaires et l'écriture comptable correspondant aux salaires sont soumis à l'approbation du niveau hiérarchique approprié de la direction.

Le service des finances doit enregistrer les montants retenus pour reversement et payer les sommes dues dans les échéances légales.

ÉTAPE 6.10.5 – DÉCAISSEMENT DES SALAIRES

NOM DE L'ÉTAPE	DÉCAISSEMENT DES SALAIRES
Numéro de l'étape	6.10.5
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Documents approuvés
Résultats	Écritures de décaissement en espèces, chèques de salaire/paie des employés et bénéficiaires concernés
Points d'intégration	Autorités d'approbation, comptable/assistant des comptes fournisseurs, caissier, employés
Résumé	La dernière étape du cycle de traitement des salaires est le décaissement du salaire net au profit des employés et le versement des sommes retenues aux parties concernées.

Le processus de décaissement des salaires comprend les tâches suivantes :

1. Une fois que le registre des salaires, le résumé des salaires, le formulaire de rapprochement des salaires et l'écriture dans le journal général concernant les salaires et les honoraires ont été approuvés, ces documents sont communiqués au personnel compétent qui prépare le paiement aux employés et aux bénéficiaires concernés par les retenues salariales, le cas échéant.
 2. Des bons de décaissement sont préparés pour documenter le paiement des salaires et les retenues salariales.
 - a. Pour les employés qui doivent être rémunérés en espèces, un chèque est émis au caissier pour déclencher l'encaissement et le paiement.
 - b. En ce qui concerne les employés payés par chèque, des chèques individuels sont établis au nom des employés respectifs.
 - c. Si l'organisation ne possède pas de compte commun, il peut être nécessaire d'émettre plusieurs chèques au bénéfice des employés dont les salaires ont été imputés à plusieurs subventions de donateurs.
 - d. Dans le cas des employés qui doivent être payés par virement bancaire, une demande de virement est préparée, approuvée et remise à la banque concernée.
 - e. Une demande de paiement individuel est établie pour chaque type de retenue salariale qui nécessite un versement à un organisme externe.
- Une fois que les bons de décaissement, les chèques et les demandes de

virement bancaire (le cas échéant) ont été signés, ils sont transmis aux employés concernés et le salaire est décaissé comme suit :

- After the cash disbursement vouchers, checks, and the wire transfer request (if applicable), have been signed, they are routed to the designated employee(s) and the payroll is disbursed as follows:
 - a. En ce qui concerne les employés rémunérés en espèces, l'employé désigné du service financier, qui reçoit un formulaire de fiche de paie signé de la part de chaque employé pour accuser réception du salaire, distribue les salaires nets.
 - b. Pour les employés payés par chèque, il est recommandé, à des fins de contrôle, que le personnel désigné, autre que le préparateur des salaires et les supérieurs directs des employés, distribue les chèques de salaire. Les employés doivent signer la fiche pour accuser réception de leur salaire net.
 - c. Quant aux employés rémunérés par virement bancaire, un ordre est émis pour la banque, avec les résumés des salaires et le numéro de compte bancaire personnel des employés.
 - d. En cas d'absence des employés rémunérés en espèces ou par chèque, les montants non distribués doivent être retournés au service financier qui les conserve dans un coffre jusqu'à ce qu'il soit possible de les distribuer. À des fins de contrôle, les espèces et les chèques doivent être retournés à un employé désigné autre que l'employé chargé des salaires. L'émission des espèces ou des chèques doit être faite directement au profit des employés sur présentation des documents d'identification requis, et non aux supérieurs des employés.
 - e. Pour les paiements effectués en règlement des retenues salariales, des chèques sont envoyés par courrier ou distribués, ou des virements sont effectués par le ou les employé(s) désigné(s).
 - f. Tous les employés doivent recevoir un bordereau de paiement avec chaque salaire. Le bordereau de paiement doit indiquer le montant du salaire brut de l'employé, le détail des retenues salariales et le montant du salaire net.
 - g. Compte tenu de la nature confidentielle des informations relatives aux salaires, une fois les salaires et les traitements versés, le registre des salaires et les autres documents afférents aux salaires doivent être conservés dans un fichier sécurisé et non avec le bon de salaire correspondant.

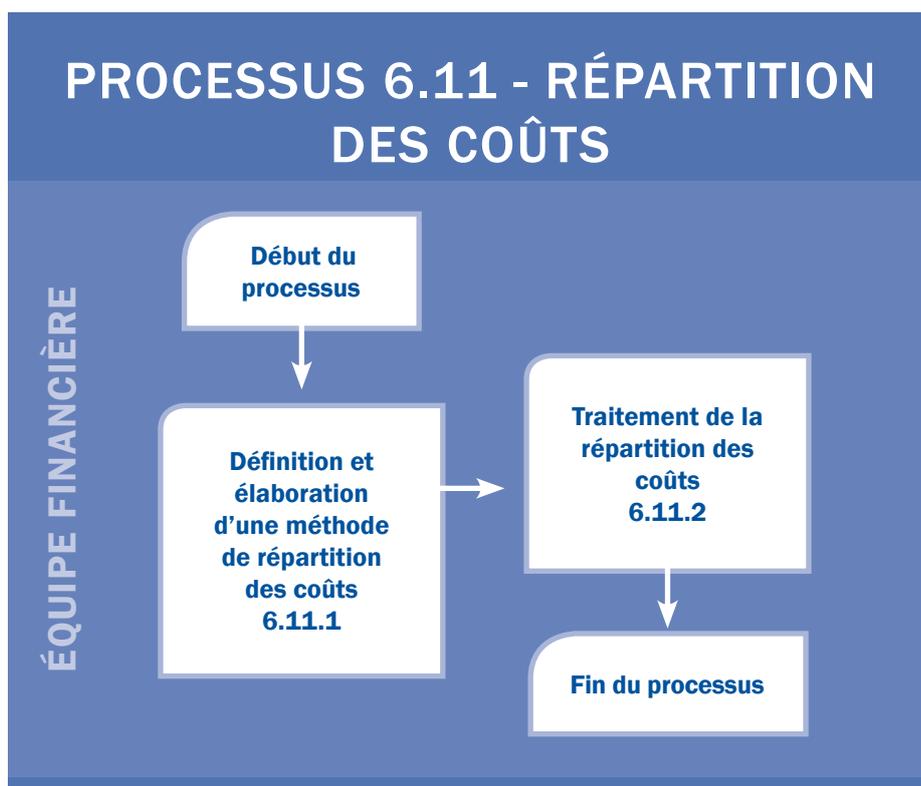
PROCESSUS 6.11 DU SERVICE FINANCIER – RÉPARTITION DES COÛTS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les coûts partagés sont les dépenses qui sont engagées pour un objectif commun, mais qui ne peuvent pas être imputées directement à un projet, donateur, service, produit ou segment particulier de l'organisation. La répartition des coûts est le processus consistant à distribuer les coûts partagés aux projets concernés. Si elle est réalisée de manière cohérente, la répartition des dépenses entre les projets fournit à la direction le coût total de chaque projet mis en œuvre. Pour que ces informations soient utiles, la direction doit imputer les coûts aux projets en utilisant une méthode cohérente et rationnelle. La méthode de répartition des coûts abordée dans cette section se concentre sur la répartition des coûts dans le contexte de la gestion de projet.

L'objectif de la répartition des coûts est d'imputer les dépenses à des projets en fonction des bénéfices que les dépenses engagées génèrent pour chaque projet. L'utilisation d'une méthode systématique et documentée pour répartir les coûts partagés garantit que chaque donateur couvre sa « juste part » des dépenses pouvant être réparties. La répartition des coûts partagés permet également d'améliorer la gestion des projets et l'orientation des ressources à l'aide d'une répartition juste et raisonnable des coûts opérationnels entre les différentes sources de financement.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.11.1 – DÉFINITION ET ÉLABORATION D'UNE MÉTHODE DE RÉPARTITION DES COÛTS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉFINITION ET ÉLABORATION D'UNE MÉTHODE DE RÉPARTITION DES COÛTS
Numéro de l'étape	6.11.1
Rôle organisationnel	Finances Direction Programmation
Données d'entrée	Définition des inducteurs de coûts
Résultats	Méthode documentée de répartition des coûts
Points d'intégration	Administration Gestion des subventions
Résumé	Un système efficace de répartition des coûts permet à l'organisation d'établir avec plus de précision le budget des besoins des différents programmes. Il permet de se conformer aux politiques, procédures et réglementations des donateurs et de favoriser le maintien d'un système de comptabilité cohérent, raisonnable et fiable.

Il n'existe pas de règle absolue pour répartir les coûts partagés entre les projets. Il est important d'appliquer une logique et les critères choisis doivent être justifiables. Les meilleurs inducteurs de coûts sont ceux qui lient étroitement les coûts engagés aux bénéficiaires perçus par un projet. Par exemple, lors de la répartition des salaires du personnel d'assistance aux projets, le nombre d'employés travaillant sur chaque projet peut être utilisé. Pour répartir les coûts de location de bureaux, l'espace de bureaux occupé par le personnel affecté à chaque projet est un facteur de calcul raisonnable. Quelle que soit la méthode choisie, elle doit être équitable et justifiée et une fois établie, appliquée de manière cohérente.

Les étapes suivantes sont indispensables à la mise en œuvre d'une méthode de répartition des coûts :

1. Définissez l'inducteur de coûts : la « juste part » est habituellement calculée en définissant l'inducteur de coûts. Un inducteur de coûts désigne toute activité nécessitant que des coûts soient engagés. Il varie en fonction des types de coûts engagés. Les inducteurs de coûts ont une cause directe et un impact sur le coût. Voici quelques exemples d'inducteurs de coûts :
 - Heures de main-d'œuvre directe et/ou heures-machine

- Lits occupés
 - Nombre d'employés de l'organisation travaillant sur un
 - Nombre de centres de coût
 - Montant des dépenses consacrées à un projet
 - Coûts du personnel d'un projet
 - Espace occupé par un service
 - Nombre de bénéficiaires de chaque projet
 - Consommation réelle, par ex. kilomètres parcourus ou photocopies effectuées.
2. Déterminez quels coûts l'organisation considère comme des coûts communs devant être répartis à l'aide d'une méthode de répartition des coûts. Parmi les exemples de coûts communs qui concernent normalement plusieurs projets, on peut citer les factures de services publics, les fournitures de bureau, le loyer des bureaux et le salaire du personnel administratif.
 3. Mettez en place un système auditable pour déterminer les coûts partagés et leur imputation.
 4. Élaborez une politique écrite qui intègre les concepts de répartition.
 5. Utilisez les méthodes de répartition des coûts décrites dans la politique de manière cohérente tout au long de l'année.
 6. Basez les formules de répartition des coûts sur les données réelles actuelles. Les formules de répartition des coûts doivent être mises à jour tous les mois pour garantir que les frais attribués à chaque projet reflètent avec précision ce qui s'est passé au cours du mois.

ÉTAPE 6.11.2 – TRAITEMENT DE LA RÉPARTITION DES COÛTS GROUPÉS

NOM DE L'ÉTAPE	TRAITEMENT DE LA RÉPARTITION DES COÛTS GROUPÉS
Numéro de l'étape	6.11.2
Rôle organisationnel	Finances Direction Programmation
Données d'entrée	Création de groupes Collecte des informations relatives aux inducteurs de coûts Répartition des coûts
Résultats	Les projets reçoivent une juste part des coûts partagés.
Points d'intégration	Administration Gestion du parc
Résumé	Même si les taux de répartition peuvent être appliqués au niveau des transactions, il est fortement recommandé à l'organisation d'utiliser la méthode de groupement et de répartir les coûts partagés à la fin d'un exercice financier. Dans le cadre de la méthode de groupement, toutes les dépenses applicables sont imputées à un ou plusieurs centres de coût au moment de leur traitement initial.

1. Le service des finances définit des groupes de répartition prédéterminés dans le système financier.
2. Les coûts qui concernent tous les projets sont imputés de manière cohérente au groupe concerné tout au long du mois.
3. Le service des finances recueille les informations relatives aux inducteurs de coûts auprès du personnel/des services concernés en fin de mois.
4. En fin de mois, les coûts groupés sont répartis entre différents projets/services à l'aide de critères prédéterminés.
5. Le directeur financier doit s'assurer que toutes les dépenses groupées sont réparties et que le solde se trouve à zéro à la fin de chaque mois.

Répartition des dépenses relatives aux véhicules

L'inducteur de coûts le plus logique pour les dépenses relatives aux véhicules est la distance parcourue au cours d'une période donnée pour administrer chaque projet ou service non lié au soutien. À l'aide de cette méthode, des journaux de véhicules doivent être tenus à jour afin de mentionner les distances parcourues pour chaque projet/service non

lié au soutien. La distance parcourue doit être récapitulée à la fin d'une période de déclaration par projet/service non lié au soutien. Le ratio de chaque distance parcourue dans le cadre des projets/services non liés au soutien par rapport à la distance totale parcourue sera la base de la répartition des dépenses liées aux véhicules.

Les distances parcourues à des fins de soutien général et celles qui ne sont pas associées à un ou plusieurs projets spécifiques doivent être exclues du nombre total de kilomètres parcourus. Si l'organisation autorise ses employés à utiliser ses véhicules à des fins personnelles, ces kilomètres doivent également être exclus du kilométrage total parcouru et les employés doivent recevoir des factures pour l'utilisation des véhicules au tarif en vigueur. Les factures correspondant à l'usage personnel des véhicules doivent être enregistrées avant la répartition mensuelle des dépenses relatives aux véhicules.

Exemple : l'organisation X enregistre tous les coûts de carburant, d'assurance et d'entretien des véhicules au cours d'un mois donné pour son parc automobile, pour un total atteignant 4 203 USD. Les totaux kilométriques consolidés suivants sont relevés sur les journaux des véhicules :

PROJET	KILOMÈTRES PARCOURUS
Projet 1	1 856
Projet 2	678
Projet 3	2 789
Projet 4	953
Total	6 276

Cela signifie que le coût par kilomètre est de 0,67 USD ($4\,203\text{ USD} \div 6\,276$ kilomètres). Sur base de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour la juste part suivante et le groupe atteint un solde de zéro une fois la répartition traitée :

PROJET	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	1 243 USD	$1\,856 \times 0,67\text{ USD}$
Projet 2	454	$678 \times 0,67\text{ USD}$
Projet 3	1 868	$2\,789 \times 0,67\text{ USD}$
Projet 4	638	$953 \times 0,67\text{ USD}$
Total	4 203 USD	

Répartition des coûts de soutien

Plusieurs inducteurs de coûts peuvent être utilisés ; cette section fournit des exemples pour deux méthodes. Il incombe à l'organisation de choisir l'inducteur le plus approprié pour son portefeuille de programmes, de telle sorte que la répartition soit un calcul juste et raisonnable et corresponde au soutien reçu.

Scénario 1 : utilisation des comptes bénéficiaires

L'organisation Y fournit des services médicaux ; chaque projet sert un groupe ciblé de bénéficiaires. En utilisant le nombre de bénéficiaires comme inducteur de coûts, l'organisation calcule le nombre total de bénéficiaires pour chaque projet au cours du mois et le pourcentage du nombre total de bénéficiaires servis par les différents projets. Le coût mensuel total du soutien (pour le personnel des finances, les coûts de technologie informatique, etc.) de 14 789 USD est multiplié par le calcul des bénéficiaires.

PROJET	NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES	POURCENTAGE DU NOMBRE TOTAL DE BÉNÉFICIAIRES
Projet 1	478	11%
Projet 2	1 267	28%
Projet 3	2 567	56%
Projet 4	234	5%
Total	4 546	100%

En fonction de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour sa juste part et le groupe atteint un solde de zéro une fois la répartition traitée, comme suit :

PROJET	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	\$1 627 USD	\$14 789 x 11%
Projet 2	4 141	\$14 789 x 28%
Projet 3	8 282	\$14 789 x 56%
Projet 4	739	\$14 789 x 5%
Total	\$14 789	

Scénario 2 : utilisation des dépenses directes

L'organisation Z met en œuvre un programme pour la justice et la paix et décide que ce sont les dépenses directes mensuelles de chaque projet qui représentent



L'équipe du CRS de renforcement de la paix conduit une formation en résolution de conflits avec des leaders locaux dans la communauté de Tumbulo près de Cubal déchirée par la guerre Angola.

ses coûts de soutien. En utilisant les dépenses directes comme inducteur des coûts, l'organisation calcule les dépenses directes totales, nettes d'exclusions,¹ pour chaque projet en fin de mois. Les dépenses directes en fin de mois pour chaque projet sont divisées par les dépenses totales pour tous les projets afin de calculer la juste part des coûts de soutien à appliquer au projet.

L'organisation Z enregistre tous les coûts de soutien qui concernent l'ensemble des projets dans le groupe des coûts de soutien pendant et à la fin du mois, soit un total de 11 231 USD. Les coûts directs suivants ont été imputés à chaque projet au cours du mois :

PROJET	COÛTS DIRECTS POUR LE MOIS	% DU TOTAL DES COÛTS DIRECTS
Projet 1	22 789 USD	46%
Projet 2	18 750	38%
Projet 3	7 678	16%
Total	49 217 USD	100%

Chaque projet reçoit sa juste part des coûts de soutien du mois, définie en multipliant le total des coûts de soutien par le pourcentage de la totalité des coûts directs du projet. En fonction de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour sa juste part et le groupe atteint un solde de zéro une fois la répartition traitée, comme suit :

PROJET	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	5 166 USD	11 231 x 46%
Projet 2	4 268	11 231 x 38%
Projet 3	1 797	11 231 x 16%
Total	11 231 USD	

Répartition des dépenses d'occupation

L'inducteur de coûts le plus logique pour la répartition des dépenses d'occupation (par ex. loyer des bureaux, électricité, eau, etc.) est l'espace de bureau occupé par le personnel affecté à chaque projet. Pour cette méthode, l'organisation doit mesurer l'espace de bureau total et calculer les mètres

¹ Si cette méthode est choisie, l'organisation doit déterminer les types de dépenses éventuelles qui doivent régulièrement

carrés dévolus aux parties communes,² à l'espace de bureau occupé par le personnel de soutien et à l'espace de bureau affecté aux projets. Les parties communes et l'espace utilisé par le personnel de soutien doivent être déduits de la totalité de l'espace de bureau (le résultat constitue la base révisée).

Les bénéficiaires de chaque projet sont calculés en divisant l'espace utilisé par le projet par la base révisée. Le pourcentage ainsi obtenu doit être appliqué aux frais mensuels totaux d'occupation, comprenant le loyer, l'électricité, l'eau, l'entretien et la sécurité.

La méthode d'occupation de l'espace au sol présente l'avantage de permettre à l'organisation de calculer le coût au mètre carré de l'organisation, ce qui facilite le processus de budgétisation. Elle présente en revanche un inconvénient : une partie de l'espace peut être utilisée par plusieurs projets, ce qui complique les calculs. Selon la méthode choisie, la répartition des coûts partagés devra être fréquemment mise à jour à mesure que des fonds affectés à de nouveaux projets seront mis en place, que des projets prendront fin et que de nouveaux employés seront embauchés. Les calculs de répartition doivent être mis à jour au minimum chaque trimestre.

Exemple : l'organisation X enregistre toutes les dépenses liées à ses locaux au cours d'un mois donné (loyer, services publics, sécurité des bureaux, etc.) dans son groupe « installations », lequel totalise 14 603 USD. Les mesures des bureaux sont les suivantes :

MESURE DES BUREAUX	
DESCRIPTION DE LA ZONE	TAILLE DE L'ESPACE DES BUREAUX EN MÈTRES CARRÉS
Parties communes	18
Espace destiné au personnel de soutien	9
Projet 1	6
Projet 2	12
Projet 3	22
Total	67

² Soit les espaces non affectés, tels que les couloirs, les toilettes, l'espace de réception et l'espace de stockage général.

L'organisation calcule alors la base révisée en excluant les parties communes et l'espace utilisé par le personnel de soutien (le personnel qui n'est pas directement affecté à un projet) :

AREA DESCRIPTION	OFFICE SPACE SIZE – SQUARE METERS	% OF TOTAL REVISED BASE
Project 1	6	15%
Project 2	12	30%
Project 3	22	55%
Total	40	100%

Chaque projet reçoit une facture pour sa juste part des coûts d'occupation mensuels. La juste part est obtenue en multipliant les coûts totaux de soutien par le pourcentage de répartition de la base révisée des locaux. En fonction de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour la juste part suivante, le groupe atteignant un solde de zéro après le traitement de la répartition :

DESCRIPTION DE LA ZONE	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	2 190 USD	14 603 USD x 15 %
Projet 2	4 381 USD	14 603 USD x 30 %
Projet 3	8 032 USD	14 603 USD x 55 %
Total	14 603 USD	

Budgétisation de la répartition des coûts

Les coûts répartis doivent être inclus dans les budgets annuels de l'organisation. Des estimations des coûts annuels totaux doivent être établies pour chacun des groupes pour l'année suivante. Les coûts totaux groupés pour l'exercice de 12 mois précédent peuvent être utilisés comme point de départ de cette estimation, qui doit être ajustée en fonction des prévisions de l'inflation. D'autres facteurs susceptibles d'affecter les groupes de coûts ou la répartition des coûts groupés doivent également être pris en compte. Ces facteurs peuvent comprendre l'évolution de la taille de l'organisation, de sa structure, de son ensemble de projets ou de son financement. Lorsque des propositions sont soumises aux donateurs, les estimations des coûts répartis doivent également être incluses dans tous les budgets de subventions.

PROCESSUS 6.12 DU SERVICE FINANCIER – COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La comptabilité des subventions passe par l'étude et le respect des conditions générales stipulées dans un accord de subvention et par l'enregistrement des bénéfices et des dépenses dans le grand livre général de l'organisation. Les subventions (y compris les sous-subventions) ou accords de coopération, sont des arrangements par lesquels l'organisation noue une relation de financement contractuelle en vertu de laquelle un donateur apporte un soutien financier en échange de l'apport des services spécifiés dans le cadre du programme par l'organisation ou l'entité qui bénéficie de la sous-subvention. Cette section traite des principales fonctions liées aux finances et aux subventions ; elle n'aborde pas le domaine plus large de la gestion des subventions et ne traite donc pas de la supervision des programmes.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.12.1 – COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS

NOM DE L'ÉTAPE	COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS
Numéro de l'étape	6.12.1
Rôle organisationnel	Responsable du projet Directeur financier
Données d'entrée	Proposition de subvention Accord de subvention Budget détaillé et descriptif du budget
Résultats	Rapports financiers
Points d'intégration	Collaboration avec le responsable du projet et le directeur financier
Résumé	La comptabilité des subventions désigne un système d'enregistrement financier, de surveillance et d'établissement de rapports sur l'utilisation des ressources attribuées à une organisation par un organisme donateur.

1. Proposition

L'organisation doit soumettre un budget détaillé et une description/justification du budget visant à permettre les activités décrites dans la demande de subvention.

2. Approbation/Accord

Un donateur adresse une lettre de notification à son bénéficiaire s'il approuve la demande de financement. Cette lettre de notification fait office d'approbation du retrait ou de la demande de financement auprès du donateur. Dans certains cas, le donateur rédige un accord et invite le bénéficiaire à le signer pour attester l'acceptation des conditions générales de la subvention.

Le service des finances de l'organisation doit étudier les conditions générales financières de l'accord, y compris le traitement des intérêts, les revenus du programme, les exigences en termes de rapports, les modèles de rapports et la fréquence prévue pour la soumission des rapports financiers.

Des copies de l'accord initial et de toutes les modifications ultérieures de l'accord doivent être conservées par le service des finances.

Lorsque les fonds du donateur sont une sous-subvention, les conditions générales figurant dans l'accord, y compris les exigences en termes de rapports, doivent être transmises au bénéficiaire de niveau inférieur.

3. Mise en œuvre

Les fonds de subvention prélevés à l'avance par le donateur doivent être enregistrés au titre de dettes dans le grand livre général.

Les revenus des subventions doivent être enregistrés chaque mois au cours duquel l'organisation engage des dépenses raisonnables, acceptables et imputables par rapport à la subvention. Les bénéfices enregistrés réduisent d'autant la dette générée au cours du processus de décaissement.

Les dépenses financées par des subventions doivent être enregistrées dans le grand livre général de l'organisation. Chaque transaction doit être examinée pour assurer qu'elle répond aux critères définis dans la réglementation du donateur. Toutes les dépenses doivent être raisonnables, acceptables et correctement documentées.

Si l'organisation sous-attribue la subvention à d'autres partenaires, les subventions des sous-bénéficiaires seront transmises aux partenaires. Une fois exécutées, les copies des documents de subvention du sous-bénéficiaire, y compris leurs éventuelles modifications, doivent être archivées par le service financier de l'organisation. L'organisation doit se charger de réaliser l'écriture appropriée dans le grand livre général afin de suivre et de surveiller les avances accordées et les dépenses engagées, comme suit :

- Lorsqu'une avance est émise pour un sous-bénéficiaire, l'écriture suivante est enregistrée dans un bordereau de décaissement :
 - Débiter le compte d'avance du sous-bénéficiaire (recouvrable)
 - Créditer le compte de caisse
- Lorsqu'un sous-bénéficiaire adresse un rapport sur les dépenses qu'il a facturées en relation avec le projet et que les documents ont été révisés et vérifiés par le service financier, ce dernier enregistre l'écriture suivante dans un bordereau du journal général :
 - Débiter le compte de frais
 - Créditer le compte d'avance du sous-bénéficiaire

4. Rapports

En vertu des conditions de l'accord conclu avec le donateur, les exigences en termes de rapport sont précisées dans l'accord de subvention. L'organisation est tenue de rédiger des rapports mensuels, trimestriels, semestriels ou annuels et doit veiller à enregistrer ses dépenses et celles de ses sous-bénéficiaires.

5. Clôture financière de la subvention

L'accord de subvention et les réglementations régissant les subventions des

donateurs stipulent les exigences en termes de clôture. Au minimum, une organisation est tenue d'effectuer les tâches suivantes au cours du processus de clôture financière d'une subvention :

- a. Vérifier et s'assurer que toutes les dépenses imputées à la subvention sont des dépenses acceptables engagées au cours de la période de financement de la subvention. Les coûts éventuellement déterminés comme inacceptables doivent être reclassés avant la clôture d'une subvention.
- b. Le directeur des finances doit déterminer si des dépenses valides ont été engagées, mais pas encore payées à la date d'expiration de la subvention. Si tel est le cas, un produit à recevoir doit être enregistré dans le grand livre général sur un bordereau de journal général et accompagné des justificatifs appropriés. Le comptable enregistre un débit sur le compte de frais concerné et un crédit sur le compte bénéficiaire. Lorsque le paiement est effectué, une écriture de contrepassation est enregistrée en tant que débit de la somme due sur le compte bénéficiaire et en tant que crédit sur le compte de caisse.
- c. Rapprocher le grand livre général et le registre des immobilisations et demander la revente de toute immobilisation obtenue à l'aide des fonds de la subvention.
- d. S'assurer que les dépenses totales imputées aux fonds de la subvention dans le grand livre général ne dépassent pas le montant total des obligations du donateur.
- e. Annuler tous les postes en souffrance du bilan du centre de coût de la subvention dans le grand livre général.
- f. Restituer les éventuels fonds inutilisés au donateur.
- g. Remettre au donateur un rapport financier final.

6. Audits spécifiques aux subventions

Certains donateurs de subventions peuvent exiger des audits externes pour toutes les activités et tous les soldes de compte d'actif associés à leur subvention. Cette exigence vise à garantir que leurs fonds ont été correctement protégés et que toutes les charges imputées à leur subvention étaient conformes aux conditions générales de leur accord de subvention et à la réglementation en vigueur.

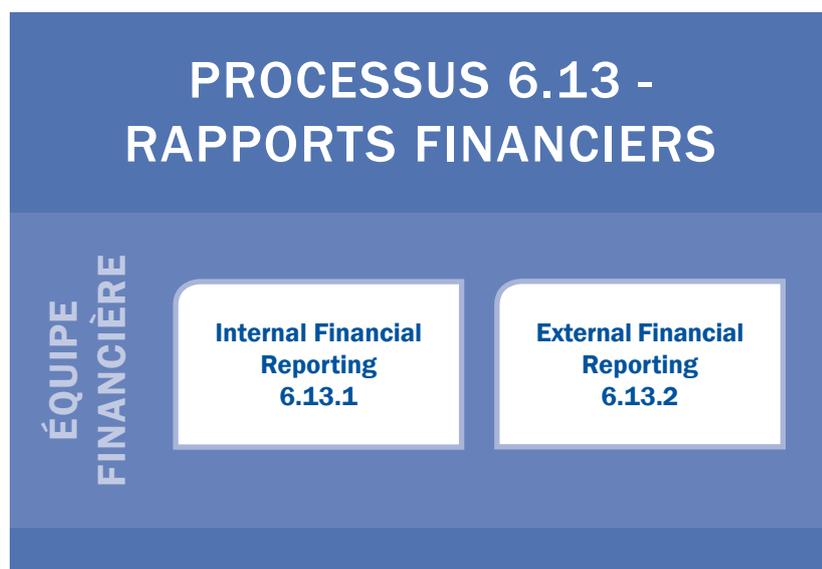
Suite à un audit spécifique à la subvention, certaines dépenses imputées à la subvention peuvent être remises en question ou annulées. Les coûts annulés doivent être reclassés hors des dépenses de la subvention et le montant annulé doit être remboursé au donateur de la subvention. Les coûts remis en question doivent être résolus à la satisfaction de l'auditeur. Les éventuels coûts remis en question qui ne peuvent être résolus à la satisfaction de l'auditeur doivent être reclassés hors de la subvention et remboursés au donateur.

PROCESSUS 6.13 DU SERVICE FINANCIER – RAPPORTS FINANCIERS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

L'objectif d'un système de rapports de gestion est de consolider les informations financières afin que la situation financière de l'organisation et ses activités puissent être surveillées régulièrement par la direction et les autres parties prenantes. Pour ce faire, des plans de travail et des budgets précisant les objectifs, les résultats et les coûts prévus sont préparés avant le début de chaque exercice fiscal. Au cours de l'année, les rapports financiers permettent à la direction d'évaluer les progrès de l'organisation par rapport aux objectifs prévus.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.13.1 – RAPPORTS FINANCIERS INTERNES

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS FINANCIERS INTERNES
Numéro de l'étape	6.13.1
Rôle organisationnel	Service des finances Direction
Données d'entrée	Résultats financiers
Résultats	États financiers Balances de vérification Rapports de comparaison budgétaire États des flux de trésorerie
Points d'intégration	Conseil d'administration Direction Personnel de programmation
Résumé	Le service financier doit fournir à la direction des informations financières consolidées afin que la situation financière et les activités de l'organisation puissent être surveillées régulièrement.

Les rapports financiers doivent être préparés sous la supervision du directeur financier de l'organisation. Avant leur distribution, tous les rapports doivent être révisés par le directeur financier ou un responsable équivalent. Il est fortement recommandé que l'organisation mette en place un comité des finances afin de réviser les rapports financiers et d'intégrer les résultats des rapports dans les processus de prise de décision de l'organisation. Des définitions de la balance de vérification, du descriptif des activités, de l'état de la situation financière et de l'état des flux de trésorerie figurent dans le glossaire de l'annexe de ce chapitre.

Les rapports suivants doivent être établis mensuellement ou trimestriellement comme indiqué et distribués à tous les membres de l'équipe de direction de l'organisation ainsi qu'aux responsables concernés :

1. Balance de vérification (mensuel)
2. Descriptif des activités – Déclaration des revenus (mensuel)
 - a. Format 1 : compare les revenus et dépenses réels du mois et depuis le début de l'année aux revenus et dépenses budgétisés pour des périodes comparables. Cette opération est obligatoire.
 - b. Format 2 : compare les revenus et dépenses réels du mois et depuis le début de l'année aux dépenses réelles de l'année précédente pour des périodes comparables. Cette opération est facultative, mais recommandée.

3. Rapports de comparaison budgétaire (mensuel)
 - a. Comparent les dépenses réelles pour chaque centre de coût (service et projet) pour le mois et depuis le début de l'année par poste de dépense par rapport aux montants budgétisés pour les mêmes périodes.
 - b. Un rapport distinct doit être établi pour chaque centre de coût.
4. État de la situation financière – Bilan (mensuel)
5. Note de service expliquant les principaux écarts entre les résultats réels et les performances budgétisées pour le mois et depuis le début de l'année (mensuel)
6. État des flux de trésorerie (au moins trimestriel et révisé par les membres de l'équipe de direction uniquement)
7. Rapports de comparaison budgétaire de la création à la date actuelle pour tous les projets financés par des subventions (au moins trimestriel)
 - a. Remis à tous les responsables de projet concernés, à leur supérieur direct et au directeur des opérations de programmation.
 - b. Ces rapports doivent comparer les dépenses réelles cumulées pour chaque projet financé par une subvention aux totaux comparables selon les budgets internes amendés de l'organisation et aux totaux portant sur la vie du projet et approuvés par le donateur dans le budget de la subvention concernée.
8. Les éventuels rapports personnalisés considérés comme pertinents par le directeur financier de l'organisation ou le responsable équivalent et le directeur général.
9. Les comptes de bilan doivent être rapprochés mensuellement. Les analyses doivent être révisées par le directeur financier et archivées. Chaque analyse doit présenter les composants spécifiques du compte et le total de chaque analyse doit correspondre au solde final du grand livre général correspondant à ce compte. Les classements erronés et autres erreurs d'enregistrement qui peuvent apparaître au cours du processus de rapprochement doivent être immédiatement corrigés.

ÉTAPE 6.13.2 – RAPPORTS FINANCIERS EXTERNES

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS FINANCIERS EXTERNES
Numéro de l'étape	6.13.2
Rôle organisationnel	Service financier Direction
Données d'entrée	Résultats financiers
Résultats	États financiers Balance de vérification Rapports de comparaison budgétaire État des flux de trésorerie
Points d'intégration	Banques, donateurs, gouvernement, destinataires principaux et fournisseurs
Résumé	Le service financier de l'organisation doit fournir aux parties externes des informations financières consolidées afin que les activités puissent être surveillées régulièrement.

Les rapports externes comprennent les rapports financiers requis par les donateurs, le gouvernement local, les banques, les fournisseurs et les principaux bénéficiaires des subventions. Les rapports requis par des parties prenantes externes comprennent souvent les états financiers audités les plus récents de l'organisation, lesquels incluent les rapports suivants et les notes afférentes :

- Descriptif des activités (déclaration de revenus)
- État de la situation financière (bilan)
- État des flux de trésorerie

La pratique standard pour les rapports de fin d'exercice consiste à inclure les états financiers audités pour l'exercice financier précédent. Tout changement significatif des méthodes comptables entre les deux exercices doit être mentionné dans les notes de bas de page des états financiers.

Les autres rapports demandés par les donateurs sont généralement propres à la subvention ou au projet. Les rapports adressés aux donateurs de subvention doivent être soumis conformément aux échéances de remise des rapports et aux formats précisés dans les accords de subvention et/ou aux réglementations des donateurs. Dans le cas des subventions, les rapports demandés peuvent également comprendre les documents suivants :

- Relevé des encaissements et des paiements reflétant l'ensemble des

encaissements, paiements et soldes de trésorerie relatifs à la subvention du donateur

- Un exemplaire des politiques comptables de l'organisation
- Une déclaration de la direction stipulant que les fonds octroyés par le donateur de la subvention ont été dépensés conformément aux objectifs prévus tels qu'ils sont spécifiés dans l'accord concerné.

Tous les rapports financiers remis à des parties externes doivent être préparés par le service financier et doivent correspondre aux résultats financiers enregistrés dans le grand livre général au cours de la période déclarée. Les rapports adressés au gouvernement local doivent être préparés et remis conformément aux exigences réglementaires en vigueur.



SR ANN DUGAN/CPS

Du personnel médical de l'hôpital Adventiste de Kendu au Kenya, dans la ville de Morcau.

LISTE DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ POUR LES FINANCES

Les finances représentent une discipline chargée de déterminer la valeur et de favoriser la prise de décision relative à la répartition et à l'utilisation des ressources. Dans le monde du commerce, la fonction des finances est d'acquérir, d'allouer, d'investir et de gérer les ressources financières. La fonction des finances ne se limite pas à la tenue des comptes ; elle constitue le trait d'union entre d'autres fonctions, car les activités réalisées par ces dernières ont des aspects financiers. Dans le secteur non gouvernemental, au-delà d'une comptabilité précise, l'accent est mis sur la responsabilité de gérance. La notion de gérance se manifeste dans des concepts tels que la gouvernance et la responsabilité de l'organisation.

Les ressources financières et physiques sont les actifs corporels de l'organisation. Les partenaires doivent exercer une gérance de qualité par rapport aux ressources : ils doivent atteindre les objectifs du programme de manière rentable, en s'assurant que des systèmes de contrôle internes sont mis en place et en optimisant les bénéfices dérivés de l'utilisation de ces actifs.

La gestion financière englobe la planification, l'organisation, le contrôle et la surveillance des ressources financières d'une organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elle ne doit pas être confiée au seul personnel du service des finances.

Comptabilité et audit

La comptabilité comprend la tenue de registre de comptes et la préparation d'états financiers en vertu des principes définis par le Comité des normes comptables et financières (FASB) et le Conseil des normes comptables internationales (IASB). La comptabilité et la tenue des registres génèrent des documents comptables. *Le terme audit* fait référence à la vérification indépendante des comptes et des déclarations. Il s'agit de vérifier les documents générés par d'autres parties. Les audits doivent prouver que les rapports financiers ne contiennent pas d'erreur, ne cachent pas de fraude, ne sont pas trompeurs, ne dissimulent pas d'informations pertinentes et se conforment à la réglementation. Les auditeurs expriment une opinion sur les états financiers et produisent également des rapports détaillés destinés à la direction au sujet des contrôles internes.

Les principales caractéristiques des rapports financiers sont les suivantes :

- Intelligibilité
- Fiabilité

- Pertinence
- Comparabilité

Utilisateurs des rapports financiers

Dans chaque organisation, différentes parties prenantes utilisent les états financiers et les autres rapports financiers de l'organisation. Ces parties prenantes comprennent :

- Les employés
- Les clients
- Les fournisseurs
- Les organismes gouvernementaux locaux et internationaux
- Les donateurs, qu'ils soient fournisseurs de fonds ou de subventions restreints ou sans restriction.

La comptabilité financière dans le secteur à but non lucratif diffère quelque peu de celle du secteur à but lucratif, mais certains principes comptables fondamentaux restent les mêmes.

Principes comptables

Les rapports financiers doivent être gérés conformément aux principes comptables fondamentaux suivants :

- Principe de continuité d'exploitation : la direction s'attend à ce que l'organisation continue à fonctionner de la même manière et poursuive ses activités dans un avenir prévisible.
- Cohérence : une fois adoptées, les politiques comptables doivent être appliquées de manière cohérente d'un exercice financier sur l'autre.
- Prudence : les revenus ne doivent pas être consignés tant qu'ils n'ont pas été reçus, alors que les dépenses doivent être enregistrées et les dettes reconnues dès que possible.
- Comptabilité d'exercice : selon cette méthode comptable, les revenus sont reconnus lorsqu'ils sont reçus et les dépenses sont enregistrées lorsqu'elles sont engagées. Toutes les recettes et dépenses liées à l'exercice comptable sont prises en compte, quelles que soient les dates réelles de réception ou de paiement. (Les organisations à but non lucratif qui opèrent selon une comptabilité de caisse doivent se reporter à l'**Étape 6.3.6 – Exploitation dans un environnement de comptabilité de caisse** pour obtenir plus de conseils.)

Objectifs des examens financiers

Les examens financiers sont réalisés pour garantir que les ressources sont utilisées aux fins prévues et conformément aux lois, réglementations et dispositions des contrats ou des accords de subvention et que les objectifs en termes de performance sont atteints. Les responsables de l'examen de conformité doivent connaître les politiques et procédures de l'organisation et étudier si elles sont appropriées aux activités des projets, mais aussi évaluer leur cohérence avec les pratiques comptables généralement acceptées.

Dans la plupart des organisations, le service financier se charge des évaluations de contrôle internes et de l'évaluation des risques. Ces responsabilités dépassent le mandat du service financier. En l'absence d'un service d'audit interne ou d'une unité de conformité, le service financier est chargé de réviser les manuels des autres fonctions.

Les manuels de l'organisation diffèrent, y compris ceux qui concernent les finances et la comptabilité. Il peut s'agir de simples résumés comme de manuels détaillés et complets. L'organisation doit disposer d'un manuel complet des opérations ou de manuels distincts pour chaque domaine opérationnel.

Les examens de conformité doivent être ordonnés par la haute direction. L'approbation des termes de référence et le programme d'examen doivent être reçus avant l'examen.

Étapes de l'examen de conformité du service des finances

Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, les actions préliminaires suivantes sont indispensables :

- Examinez les documents d'enregistrement des partenaires
- Examinez les accords et amendements concernant les subventions
- Renseignez-vous auprès de la direction et des autres membres de l'organisation
- Examinez les rapports d'audit externes
- Examinez les rapports d'audit internes
- Examinez les audits des projets spéciaux
- Examinez le manuel de Finance/Comptabilité
- Examinez les contrats
- Examinez les fichiers des projets.
- Procurez-vous l'organigramme. S'il n'existe pas d'organigramme, documentez la description de la composition de l'organisation.
- Procurez-vous un exemplaire du tableau des autorisations de l'organisation

- Procurez-vous le plan comptable
- Déterminez si les comptes sont informatisés ou non
- Determine whether or not accounts are computerized
- Déterminez l'identité de la personne qui prépare les comptes. Existe-t-il des succursales et une structure décentralisée ? Existe-t-il des comptes pour les différents projets ?
- Procurez-vous des exemples de copies des formats de rapports, financiers comme descriptifs
- Examinez les rapports sur les revenus et les dépenses, en comparant les niveaux de revenus et de dépenses à ceux des rapports de la période précédente
- Vérifiez que les formats des rapports sont conformes aux formats approuvés
- Obtenez des explications pour les écarts importants entre les dépenses d'une ligne à l'autre du budget et par catégorie de coût

Listes de vérification de conformité

Dans la présente section, l'approche d'audit consiste à définir les objectifs (le cas échéant) et à poser les questions pertinentes afin de tester l'évaluation des risques et la conformité aux politiques et procédures. Les listes de vérification permettent de s'assurer qu'il existe un système efficace de contrôle interne du système financier qui permet à l'organisation de gérer les risques importants et de surveiller la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles. Les listes de vérification permettent d'identifier les écarts dans les contrôles internes.

Le manuel du service des finances doit couvrir les éléments suivants :

- Objectif et portée du manuel
- Public ciblé : qui doit l'utiliser et comment
- Procédures et autorisations concernant les mises à jour
- Calendrier financier et rapports internes
- Exercice fiscal pour l'organisation
- Exercices financiers
- Périodes de déclaration et échéances
- Périodes de déclaration auprès du siège : rapports financiers mensuels, trimestriels et annuels
- Trésorerie et transactions bancaires
- Budgétisation
- Gestion de la trésorerie

- Gestion des actifs
- Traitement des salaires
- Rapports

Objectifs du contrôle

- Assurer que le service des finances est géré de manière ordonnée et efficace et soutient les opérations des partenaires
- Vérifier le respect des politiques de gestion
- Préserver les actifs
- Vérifier l'exactitude et la fiabilité des enregistrements

Séparation des tâches

La séparation des tâches est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. **L'enregistrement et le traitement d'une transaction complète ne doivent pas être confiés à une même personne.** Chaque transaction financière comprend les cinq étapes suivantes :

- Demande : demande d'achat ou de dépense
- Approbation : le personnel autorisé approuve la requête
- Autorisation : approbation concernant l'achat, émission d'un bon de commande
- Exécution : achat, réception et paiement
- Enregistrement : comptabilité

Questions relatives à la séparation des tâches

- Existe-t-il un organigramme du service ?
- Les cadres supérieurs de l'équipe sont-ils des comptables qualifiés ? • . . . Do Finance staff members have job descriptions?
- Les membres du personnel du service financier ont-ils reçu des descriptions de leurs fonctions ?
- Les descriptions des fonctions sont-elles mises à jour ?
- Les rôles du personnel sont-ils clairement définis ?
- Les descriptions des fonctions sont-elles à jour et pertinentes ?
- Les membres du personnel du service financier disposent-ils de copies de la matrice d'autorisation ?
- Les tâches de préparation, d'approbation et de publication des écritures comptables du journal sont-elles confiées à des employés différents ?

Exigences comptables fondamentales

L'organisation doit conserver un ensemble complet de documents comptables.

Ces derniers doivent comprendre au moins les éléments suivants :

- Un grand livre général complet. Il ne doit pas exister de registres distincts pour les différents donateurs. Toutes les activités de l'organisation doivent être consignées dans un grand livre général, sauf si le partenaire dispose de plusieurs entités juridiques, auquel cas un grand livre distinct doit être utilisé pour chaque entité juridique.
- Un journal des encaissements
- Un journal des décaissements
- Si des espèces (devises) sont reçues, un livre de caisse pour enregistrer les espèces reçues et dépensées (à la fin de chaque journée, le solde du livre de caisse doit correspondre au montant réel de la trésorerie disponible)
- Des analyses détaillées des comptes relatifs à l'actif et au passif de l'organisation et correspondant aux soldes du grand livre général concerné à la fin de chaque exercice financier.

Des codes de compte identifient la nature des éléments concernés par les transactions. Les comptes du grand livre général sont généralement regroupés dans les grandes catégories suivantes :

- Actif
- Passif
- Actif net (anciennement appelé solde de fonds)
- Produits
- Charges

Questions portant sur la comptabilité de base

- Existe-t-il un plan comptable ou une liste des registres ?
- Comment les différents comptes du grand livre sont-ils identifiés ?
- Les comptes du grand livre sont-ils décrits de façon détaillée ?
- Le plan comptable correspond-il à la structure comptable du progiciel de comptabilité ?
- Le plan comptable permet-il de suivre les revenus et les dépenses par source de financement/donateur ?
- Qui est autorisé à mettre à jour le plan comptables (ajouter et supprimer des comptes) ?
- S'il existe un progiciel de comptabilité, est-il accompagné d'un manuel ?

- Existe-t-il un livre de caisse ?
- Qui entre les écritures dans le livre de caisse ?
- Les écritures du livre de caisse sont-elles examinées avant publication dans le système comptable ?
- Une révision mensuelle de la balance de vérification et du bilan est-elle prévue ?
- Une révision du descriptif des activités (déclaration de revenus) est-elle prévue ?
- Une révision des rapports de comparaison budgétaire pour tous les centres de coût (service et projet) est-elle prévue ?
- Comment les bordereaux de dépense sont-ils classés ?
- Existe-t-il un système de classement des bordereaux ?
- Can all vouchers be accounted for?
- Est-il possible de comptabiliser tous les bordereaux ?
- Les bordereaux et autres documents comptables sont-ils sécurisés de façon adéquate ?
- Existe-t-il un registre des mesures de sécurité pour les chéquiers, les bons de commande et les factures ?
- Un système permet-il de s'assurer que les bons de paiement sont correctement remplis (demandés, approuvés, autorisés et vérifiés) avant le paiement ?
- Les reçus sont-ils entièrement remplis (datés, signés par le payeur et le bénéficiaire, avec mention du montant en lettres et en chiffres et motif du paiement) ?
- Les reçus sont-ils correctement enregistrés et les informations nécessaires du bordereau de réception correspondent-elles à celles qui figurent dans l'écriture du grand livre ?
- L'organisation tient-elle un grand livre général ?
- L'organisation utilise-t-elle un système de numérotation pour comptabiliser tous les encaissements, décaissements, écritures du journal général, bons de commande, bordereaux de réception des biens, lettres de transport, etc. ?

Comptes bancaires et décaissements

Dans la mesure du possible, les organisations doivent ouvrir et utiliser des comptes bancaires pour les encaissements et les décaissements. Les comptes bancaires offrent un contrôle nettement supérieur des flux de trésorerie que l'utilisation des fonds en caisse. Néanmoins, il est important que l'organisation

mette en place et applique un contrôle ferme sur l'ouverture de comptes bancaires, l'accès aux fonds en caisse et les décaissements.

Objectifs du contrôle

- Éviter les paiements non autorisés provenant des comptes bancaires
- Assurer que tous les chèques et encaissements sont intégralement déposés sur les comptes bancaires
- Faire en sorte que les chèques et les encaissements soient déposés rapidement et à intervalles prédéfinis sur les comptes bancaires
- Assurer que tous les chèques et encaissements sont enregistrés

Questions relatives aux comptes bancaires et aux décaissements

- Existe-t-il une politique concernant l'ouverture de comptes bancaires ?
- Qui approuve l'ouverture et la clôture des comptes bancaires ?
- Le registre des chèques/livre de caisse/grand livre présente-t-il des éléments inhabituels (par exemple, des paiements d'un montant inhabituellement élevé, des virements entre comptes bancaires ou des paiements au profit de fournisseurs inhabituels) ?
- Existe-t-il une liste approuvée et enregistrée de signataires pour les comptes bancaires ?
- Existe-t-il une politique régissant le nombre de signatures pour chaque chèque, par exemple une signature pour les paiements inférieurs à 5 000 USD et deux signatures ou plus pour les montants supérieurs à 5 000 USD ?
- Existe-t-il des procédures clairement définies concernant les documents justificatifs des paiements ?
- Les paiements importants, notamment concernant l'approvisionnement, sont-ils étayés par les éléments suivants ?
 - Bon de paiement (entièrement rempli)
 - Facture du fournisseur (originale)
 - Copie des contrats
 - Résumé de l'appel d'offres/feuille d'appel d'offres
 - Bon de commande local, dûment autorisé et approuvé
 - Factures ou devis pro forma
 - Bordereau de réception des biens
 - Avis de passage du fournisseur
 - Demandes d'achat

- Autres pièces jointes
- Tous les chèques sont-ils pré-imprimés barrés à l'ordre du bénéficiaire uniquement ?
- Si tel n'est pas le cas, existe-t-il une explication raisonnable à cette situation ?
- Les espaces vides sur les chèques sont-ils barrés pour éviter toute altération ?
- Le nom du bénéficiaire est-il toujours entièrement inscrit ?
- Arrive-t-il que l'un ou l'autre des signataires signe des chèques en blanc ?
- Les chéquiers sont-ils conservés en lieu sûr, par ex. dans un coffre ?
- Sont-ils enregistrés dans un registre des mesures de sécurité et signés lorsqu'ils sont émis ?
- Tous les chèques annulés sont-ils conservés et classés/archivés ?
- Les numéros des chèques sont-ils vérifiés pour garantir que tous les chèques ont été enregistrés dans le registre adéquat et que les chèques annulés ont été correctement marqués et conservés pour vérification ?
- Toutes les dépenses sont-elles documentées sur un bordereau de chèques numéroté de manière séquentielle ?
- Les bordereaux sont-ils pré-imprimés ?
- La mention « REÇU » et/ou « PAYÉ » est-elle apposée sur les bordereaux réglés et les documents justificatifs connexes tels que la facture du fournisseur, le bon de commande, le bordereau de réception des biens et toutes les pièces jointes ?
- Le bordereau de chèques contient-il les informations habituelles suivantes ?
 - Numéro du chèque/bordereau
 - Nature/date/montant de la dépense
 - Nom du bénéficiaire
 - Détails du transfert bancaire
 - Signatures d'approbation et d'autorisation
 - Numéro du chèque
 - Codes comptables
 - Nom et signature du représentant agréé qui a reçu le paiement
- Tous les chèques et bordereaux de chèque présentés au signataire agréé sont-ils accompagnés des documents justificatifs requis ?
- Les bordereaux de chèque sont-ils approuvés pour paiement par le responsable/directeur des finances avant que les chèques ne soient préparés pour le paiement ?

- Existe-t-il une séparation adéquate des tâches entre la personne qui a préparé le paiement par chèque et la personne qui a autorisé/signé le chèque ?
- Les bordereaux sont-ils vérifiés pour garantir qu'ils ont tous été enregistrés dans le livre de caisse ?

Questions relatives aux paiements et virements aux partenaires

- Qui sont les personnes autorisées à demander des virements vers des projets ?
- Qui approuve les virements ?
- Comment les virements sont-ils envoyés ? Les chèques ou les espèces sont-ils portés par le personnel ou envoyés par virement bancaire ?
- S'ils sont portés manuellement, quels contrôles sont en place pour garantir que les fonds parviennent sans encombre à leur destinataire ?
- Les virements sont-ils effectués conformément aux conditions de l'assurance ?

Petite caisse

L'objectif de la création d'une petite caisse est de permettre l'accès aux espèces à la demande pour les petits paiements. Il incombe à la direction de l'organisation de définir le solde maximum de la petite caisse, d'établir une limite pour les décaissements individuels à partir de la petite caisse et de désigner un responsable de la petite caisse. La petite caisse doit être maintenue à un montant fixe. Le niveau recommandé de la petite caisse doit satisfaire les besoins d'espèces pour une durée comprise entre deux semaines et un mois.

Questions relatives à la petite caisse

- Existe-t-il une politique régissant la petite caisse ? Le manuel des politiques et procédures précise-t-il le montant fixe de la petite caisse ?
- Un responsable a-t-il été désigné ? Le responsable est-il formé à la gestion de la petite caisse ?
- La petite caisse est-elle conservée dans un coffre verrouillé dont l'accès est limité au responsable ?
- Les enregistrements de la petite caisse sont-ils effectués quotidiennement ?
- Un superviseur vérifie-t-il régulièrement ces enregistrements ?
- Les politiques et procédures précisent-elles un montant maximum de paiement à partir de la petite caisse ?
- Les montants supérieurs à la limite sont-ils payés par chèque ?
- Tous les paiements sont-ils comptabilisés ? Les paiements sont-ils indiqués dans le livre de la petite caisse par séquence numérique des bordereaux de petite caisse ?

- Chaque bordereau comprend-il les informations suivantes ?
 - Nature, date et montant de la dépense
 - Nom du bénéficiaire
 - Signature autorisée
 - Signature du bénéficiaire à réception des espèces
 - Numéro de séquence, le cas échéant
 - Approbation des ajouts au bordereau
- Chaque bordereau est-il étayé par un reçu, une facture ou un autre document ?
- Existe-t-il des reconnaissances de dette détenues dans la petite caisse ? Toutes les transactions de ce type doivent s'effectuer par les canaux appropriés.
- Existe-t-il des procédures de remise de la petite caisse (par ex. lorsque le comptable remet les clés au caissier) ?
- La petite caisse est-elle comptée au moment des remises ?
- Les deux responsables signent-ils et datent-ils la feuille de compte de la petite caisse pour confirmer de dernier ?
- Des reçus sont-ils émis lors de la réception d'espèces ?
- Le caissier appose-t-il la mention « REÇU » sur le bordereau de reçu ou de reçu d'espèces ?
- Le bénéficiaire/personnel signe-t-il le bordereau de reçu ou de reçu d'espèces ?
- Le bordereau de reçu ou de reçu d'espèces est-il approuvé ?
- Le code approprié pour le centre de coût, le compte, l'activité, etc. est-il indiqué sur le bordereau ?
- Existe-t-il une assurance couvrant les espèces détenues dans les locaux et les espèces en transit ?
- Le montant détenu dans le coffre est-il conforme au montant limite des espèces indiqué dans la police d'assurance des espèces ?
- La méthode de stockage des espèces est-elle conforme aux exigences de l'assurance ?
- Le manuel des politiques et procédures souligne-t-il les procédures de sécurité à respecter pour la petite caisse ?
- Ces règles sont-elles suivies ? Par exemple, les espèces sont-elles conservées dans une boîte verrouillée, un coffre ou des tiroirs en acier ?
- Quel est l'emplacement du coffre ou des tiroirs en acier ?

- L'accès aux clés et aux lieux où les espèces sont conservées est-il restreint ?
- Existe-t-il des preuves des comptes réguliers des espèces par un superviseur ?
- Le caissier compte-t-il quotidiennement la caisse et documente-t-il ces vérifications ?
- Tous les reçus figurant dans le livre officiel des reçus sont-ils enregistrés dans le livre de caisse/grand livre ?
- Tous les reçus sont-ils rapidement placés en banque ?
- Toutes les collectes d'espèces sont-elles déposées intégralement en banque ?
- Existe-t-il des éléments inhabituels dans le livre de caisse, par exemple des reçus d'un montant inhabituel, des transferts entre comptes bancaires ou des reçus émanant de sources inhabituelles ?
- Existe-t-il un solde minimum prédéfini disponible pour réapprovisionner la petite caisse ?
- Le responsable prépare-t-il un bordereau de réapprovisionnement ? (Le bordereau de réapprovisionnement est une liste des paiements triés par compte du grand livre général.)
- Existe-t-il un responsable des finances qui examine le bordereau de réapprovisionnement pour en vérifier l'exactitude et qui s'assure de la validité des documents justificatifs ?
- Un chèque est-il émis pour le montant du réapprovisionnement effectué ? (Il est recommandé d'émettre le chèque de réapprovisionnement à l'ordre du responsable.)
- Les écritures comptables pour établir la petite caisse, réapprovisionner la petite caisse ou clôturer le compte de la petite caisse sont-elles comprises et respectées ?

Rapprochements bancaires

Les rapprochements bancaires doivent être préparés mensuellement pour chaque compte bancaire par un employé qualifié indépendant des fonctions de traitement des fonds. Les rapprochements doivent être effectués dans un format standard et révisés par un responsable compétent. Le rapprochement doit être signé et daté par le préparateur et le réviseur, lesquels s'assureront que :

- Les soldes bancaires et des registres correspondent au relevé bancaire et au grand livre général, respectivement, à la date de fin indiquée.
- Le solde du registre est entièrement rapproché à celui de la banque.
- Tous les éléments de rapprochement sont bien documentés et rapidement annulés.

Objectifs du contrôle

- Garantir que les rapprochements bancaires sont effectués au moins chaque mois afin de rapprocher les enregistrements bancaires et ceux de l'organisation.
- Vérifier que les différences (éléments de rapprochement) entre le compte du grand livre de banque de l'organisation et le relevé bancaire sont identifiées et rapprochées.

Questions relatives aux rapprochements bancaires

- Combien de comptes bancaires l'organisation détient-elle ?
- Tous les comptes bancaires sont-ils actifs ?
- Existe-t-il un compte bancaire distinct pour chaque projet si le donateur le demande ?
- Les rapprochements bancaires sont-ils préparés mensuellement pour vérifier l'exactitude des documents comptables ?
- La responsabilité du rapprochement des comptes bancaires est-elle confiée à des personnes qui ne participent pas au traitement des encaissements ni des décaissements ?
- Un responsable désigné révise-t-il les rapprochements ?
- Les rapprochements bancaires sont-ils archivés à des fins de révision en cas d'audit ou d'autre vérification ?
- Les documents qui viennent étayer les éléments de rapprochement sont-ils joints au rapprochement bancaire correspondant ? Ces documents comprennent une liste des chèques en suspens, des dépôts en transit et d'autres documents pertinents.
- Les étapes de rapprochement appropriées sont-elles suivies ? (La préparation des rapprochements bancaires doit toujours commencer par le report du solde d'ouverture du rapprochement précédent et se terminer par un solde ajusté qui est rapproché du solde final conformément au relevé bancaire.)
- Les éléments de rapprochement sont-ils identifiés au cours du processus de rapprochement bancaire effacé le mois suivant ?
- Les chèques en suspens sont-ils sortis des comptes après une période définie, par ex. six mois ? (Cette période ne doit pas dépasser le temps au terme duquel la législation locale annule la validité de ces chèques.)
- Le responsable des finances enquête-t-il sur les éléments de rapprochement pouvant apparaître deux mois de suite ?

Budgétisation

Un budget est une estimation financière détaillée des activités prévues pour une période définie. Il existe différents types de budgets :

- Budget d'exploitation annuel : estimation du chiffre d'affaires total et des dépenses d'une organisation au cours d'un exercice fiscal
- Budget de trésorerie : trésorerie qu'une organisation prévoit de recevoir et de dépenser
- Budget d'investissement : montant total des coûts destinés à acquérir des biens (dépenses en immobilisations)
- Budget de projet : coût estimé d'un projet spécifique
- Budget de subvention : coût estimé de la conduite des activités d'un projet financé par une subvention

Pour que le budget soit utile et efficace, il est préférable d'entreprendre son processus de préparation comme un exercice collectif organisé et structuré. Le processus de budget entraîne un certain nombre de questions, parmi lesquelles :

- Quelles activités seront nécessaires à la réalisation des objectifs planifiés ?
- Quelles ressources seront nécessaires pour mener à bien ces activités ?
- Quel sera le coût de ces ressources ?
- Quelles seront les sources des fonds ?
- Les résultats anticipés sont-ils réalistes ?
- Quelles approbations sont requises pour accepter les écarts budgétaires ?
- Les différents services de l'organisation disposent-ils d'un budget ?

Une fois le budget accepté et l'activité réalisée, le processus s'achève par la comparaison du plan (budget) avec le résultat final (réel). Les types de budget utilisés comprennent :

- Budget d'exploitation
- Budget d'investissement
- Budgets de subvention
- Cycle budgétaire
- Instructions et gestion de la budgétisation
- Formats de budget

L'organisation doit réaliser des rapports de comparaison budgétaire chaque mois afin de déterminer si les dépenses sont conformes aux budgets respectifs. L'organisation doit tenir des budgets amendés pour ses examens. Dans la mesure où le budget original approuvé devient souvent rapidement obsolète,

il est recommandé de tenir à jour un budget amendé au cours de l'année pour permettre des comparaisons plus significatives.

Gestion de la trésorerie

Objectifs du contrôle :

- Garantir que la trésorerie est gérée efficacement
- Faire en sorte que l'organisation dispose d'une trésorerie pour satisfaire ses obligations financières

La gestion de la trésorerie est une fonction importante dans toute organisation. Pour optimiser la position de sa trésorerie, l'organisation doit mettre en place des procédures de trésorerie permettant une gestion efficace des encaissements et des décaissements. La prévision et la budgétisation sont des aspects importants de la gestion de la trésorerie. L'organisation doit s'efforcer de planifier, de manière détaillée et à l'avance si possible, les reçus qui peuvent être attendus et les décaissements qui seront nécessaires. Les fonctions de gestion de la trésorerie tournent autour des encaissements, des décaissements, des prévisions et des rapprochements.

Une gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour les organisations. Il s'agit d'un élément clé pour une planification et une gestion opérationnelle efficaces. Si les entrées et les sorties de fonds ne sont pas planifiées et surveillées correctement, les organisations risquent de se trouver à court de fonds et de ne pas pouvoir servir les bénéficiaires ou payer les employés et les fournisseurs à temps. Une prévision de trésorerie est souvent requise par les parties externes pour leur permettre de planifier les dates d'émission de fonds au bénéfice de l'organisation.

Questions relatives à la gestion de la trésorerie

- L'organisation détermine-t-elle la position de la trésorerie au début d'une période donnée sur base de ses documents comptables ?
- L'organisation planifie-t-elle les dates des futures entrées d'espèces prévues, les sources approuvées de financement des subventions et les autres sources de revenus prévues ?
- Quelles sont les principales sources d'entrée de trésorerie de l'organisation ? (Il peut s'agir de contributions, d'avances ou de remboursements des donateurs, de collecte de soldes de comptes débiteurs et de rentrées d'espèces liées à des activités génératrices de revenus.)
- Des estimations des décaissements de trésorerie sont-elles réalisées, en tenant compte des activités planifiées de l'organisation ? Les organisations qui gèrent leur comptabilité selon la méthode de la comptabilité d'exercice

ne doivent pas oublier que des paiements aux fournisseurs peuvent être nécessaires pour réduire une dette précédemment enregistrée.

- Le plan de trésorerie est-il récapitulé dans une feuille de calcul indiquant les soldes de trésorerie prévus par période ?
- Les prévisions sont-elles remises au directeur général ou à un autre responsable approprié dans le but de prévoir les surplus ou les besoins de trésorerie ?

Gestion des comptes débiteurs

Les montants dus à l'organisation doivent être enregistrés au titre des comptes débiteurs. Il s'agit des actifs de l'organisation. Ils doivent être surveillés de près afin d'assurer leur collecte ou leur remboursement en temps opportun et doivent être indiqués avec précision et classés correctement.

Objectifs du contrôle

- Garantir que toutes les factures à recevoir sont entrées dans les livres
- Garantir que tous les efforts sont déployés pour réclamer les créances impayées
- Vérifier qu'aucun crédit ni annulation non autorisé n'est consenti
- Faire en sorte que les avances pour déplacement, les avances à court terme, les prêts au personnel et les services tels que l'utilisation du téléphone soient facturés

Questions relatives à la gestion des comptes débiteurs

- Vérifie-t-on la présence des éléments suivants dans les registres des comptes débiteurs ?
 - Soldes du compte débiteur des employés de l'organisation qui sont dus par des personnes n'étant pas actuellement employées par l'organisation
 - Soldes des immobilisations
 - Éléments ou soldes inhabituels
- Les soldes débiteurs importants dans la balance de vérification sont-ils révisés en termes de validité et de montant ?
- Chaque transaction est-elle facturée aux créanciers ?
- Des relevés mensuels sont-ils adressés aux débiteurs ?
- Les rapports de classement par échéance sont-ils préparés chaque mois ?
- Les rapports de classement par échéance sont-ils révisés par un responsable approprié ?
- Des efforts sont-ils mis en place pour enquêter sur la recouvrabilité des

soldes importants datant de plus de trois mois ?

- Les éventuelles annulations sont-elles correctement autorisées ?
- Les annulations ou provisions sont-elles correctement enregistrées et les journaux dûment étayés et autorisés ?

Débiteurs internes et prêts

Les types de débiteurs internes sont les suivants :

- Avances sur salaire
- Avances au personnel pour les déplacements
- Autres prêts au personnel

Questions relatives aux débiteurs internes et aux prêts

- Les débiteurs membres du personnel respectent-ils les politiques de l'organisation ?
- Le système comptable enregistre-t-il les dettes de chaque personne individuellement ou dans le grand livre auxiliaire ?
- Les politiques et procédures, telles que l'interdiction de dépassement de certains plafonds ou le refus par le personnel de ses propres avances, sont-elles respectées ?
- Des informations sont-elles communiquées au service de la paie pour s'assurer que le recouvrement des dettes en suspens s'effectue conformément aux propositions et aux accords ?
- Les remboursements interviennent-ils dans la période définie ?
- Un relevé de compte est-il établi pour décrire les soldes débiteurs, puis communiqué à chaque débiteur membre du personnel ?
- Existe-t-il des procédures permettant de gérer les éventuels soldes et/ou écritures litigieux ?

Questions relatives aux avances sur salaire

- Chaque membre du personnel dispose-t-il d'un compte distinct dans le grand livre du système comptable concernant ses avances sur salaire ?
- Les politiques et procédures, telles que le refus de nouvelles avances avant que les dettes antérieures soient réglées, sont-elles correctement suivies ?
- Les avances sont-elles remboursées conformément à la politique de l'organisation régissant le retrait des avances ?
- Les avances sont-elles remboursées avant l'émission de nouvelles avances ? Les dérogations à cette règle sont-elles autorisées, avec justification écrite de leur motif ?

- Des réserves sont-elles constituées pour les soldes des comptes qui ne semblent pas recouvrables ? (Une réserve est constituée en enregistrant un débit sur un compte de créances douteuses et un crédit sur un compte de réserve pour comptes débiteurs.)
- Un cadre supérieur, tel que le directeur exécutif, est-il chargé d'approuver la création des réserves ?
- Les soldes des comptes non recouvrables sont-ils annulés conformément à la politique ?

Comptabilité des immobilisations

Les immobilisations sont les actifs les plus visibles, et souvent les plus importants, d'une organisation. Une documentation et des rapports adéquats sont nécessaires pour garantir l'efficacité des contrôles physiques.

L'organisation doit utiliser un formulaire standard pour justifier ses acquisitions et ses cessions d'immobilisations. Un formulaire prénuméroté en deux parties est recommandé. Ce formulaire doit contenir deux sections : l'une consacrée à la demande et l'autre à la cession.

Le registre/dossier des immobilisations doit contenir les informations suivantes :

- Nom et description du bien
- Coût, y compris le prix d'achat, les taxes, charges, frais de transport et coûts d'installation
- Numéro de référence de la transaction comptable
- Bordereau de décaissement ou numéro de chèque (pour les immobilisations achetées)
- Numéro de bordereau du journal général (pour les biens donnés)
- Date d'acquisition (mois et année)
- Lieu
- État
- Numéro du bien (doit être attribué par le service d'administration)
- Numéro de série du fabricant ou numéro de modèle
- Propriétaire : indiquer le nom de la personne détenant le droit de propriété de l'équipement
- Durée estimée de vie utile
- Dépenses mensuelles d'amortissement
- Source de financement, si les acquisitions de biens ont été financées par plusieurs donateurs.



Des bicyclettes en bois sont souvent aperçues en République Démocratique du Congo ainsi que dans d'autres pays d'Afrique de l'Est et Afrique Centrale. La plupart n'ont pas de frein et les conduire peut devenir dangereux.

Objectifs du contrôle

- Assurer que toutes les immobilisations existent, appartiennent à l'organisation et sont utilisées
- Assurer que les immobilisations sont correctement enregistrées dans les livres, sécurisées et entretenues de manière adéquate
- Assurer que les acquisitions et les cessions sont dûment autorisées
- Assurer, dans la mesure du possible, que les biens sont dûment amortis et que l'amortissement est correctement enregistré.

Questions relatives à la comptabilité des immobilisations

- Lors de l'achat de biens, les écritures comptables appropriées sont-elles enregistrées ? (L'écriture comptable doit comprendre un débit sur le compte des immobilisations et un crédit sur le compte de caisse/bancaire.)
- Si le bien a été reçu à titre de don en nature de la part d'un donateur privé ou en tant que don en nature non grevé de la part d'un donateur de subvention, l'écriture comptable a-t-elle été correctement enregistrée en tant que débit sur le compte des immobilisations et que crédit sur les revenus des dons ?
- Si le bien a été reçu d'un donateur de subvention dont l'approbation est nécessaire avant la mise au rebut ou la cession du bien à la fin de l'attribution de la subvention, l'écriture comptable a-t-elle été correctement enregistrée en tant que débit sur le compte des immobilisations et que crédit sur le compte de passif de la subvention ? (Le compte de passif est réduit dans la mesure où l'organisation déclare un revenu pour les charges d'amortissement enregistrées dans le cadre de la subvention.)
- L'organisation procède-t-elle à des comptes physiques de ses immobilisations à intervalles prédéfinis au cours de l'année ? (Il est fortement recommandé de procéder à ces comptes au moins une fois par trimestre.)
- Les comptes d'immobilisations sont-ils supervisés et dirigés par des employés indépendants de la surveillance des fonctions d'immobilisations et de tenue des comptes ?
- La fonction finances rapproche-t-elle les comptes d'immobilisations des soldes du grand livre général et prépare-t-elle des bordereaux du journal général pour les écarts non rapprochés ?

Amortissement

Dans la mesure où les immobilisations profitent à l'organisation pendant plusieurs années, leur coût doit être comptabilisé au titre des dépenses au cours des

périodes qui profitent de l'utilisation de l'actif. La charge d'amortissement est la distribution du coût d'une immobilisation au cours de sa vie utile estimée.

Les principes comptables généralement acceptés (PCGR) requièrent que les immobilisations à long terme soient enregistrées comme des immobilisations et amorties au cours de leur vie utile estimée. En ce qui concerne les immobilisations achetées à l'aide de fonds de subventions ou reçus de la part d'un donateur de subvention qui conserve la propriété du bien, des écritures comptables supplémentaires seront requises pour se conformer aux PCGR tout en respectant les exigences du donateur de la subvention en termes de présentation de rapports. Les organisations doivent demander conseil à leurs auditeurs externes en ce qui concerne les écritures comptables supplémentaires requises.

L'organisation doit estimer la vie utile de chaque type d'immobilisation acquise et utiliser cette durée de vie estimée pour amortir tous les biens appartenant à cette catégorie. L'organisation doit se reporter aux normes ou aux pratiques comptables professionnelles locales pour faire cette estimation. La durée de vie suggérée des immobilisations est la suivante :

- Ordinateurs : 3 à 5 ans
- Mobilier et équipement autre que les ordinateurs : 10 ans
- Véhicules : 3 à 5 ans
- Immeubles : 40 ans
- Améliorations apportées par le locataire : si le bail des locaux concernés possède une option de reconduction automatique, la durée de vie recommandée de l'actif est de 40 ans. Dans le cas contraire, les améliorations doivent être amorties au cours du reste de la durée du bail.

Questions relatives à l'amortissement

- L'organisation dispose-t-elle d'une politique concernant les amortissements ?
- Les actifs sont-ils correctement classés et les taux d'amortissement correctement déterminés ?
- Les taux d'amortissement sont-ils modifiés occasionnellement ?
- Les taux d'amortissement sont-ils gardés d'une période comptable à la suivante ?
- Les biens amortissables sont-ils amortis de façon cohérente chaque mois ?

Comptabilité des frais payés d'avance et des dépôts de garantie

Dans le cadre normal des activités, la plupart des organisations effectuent des

paiements qui profitent aux périodes futures. Les frais payés d'avance sont, par exemple, les loyers des bureaux, les primes d'assurance et les contrats de maintenance informatique. La partie du paiement qui profite aux périodes futures doit être enregistrée en tant que frais payé d'avance. Pour faciliter le suivi des soldes des frais payés d'avance, le service financier doit procéder à une analyse détaillée des éléments payés d'avance en cours d'utilisation.

Le directeur financier de l'organisation doit réaliser cette analyse en fonction de la pertinence et des types de dépenses des décaissements qui doivent être payés à l'avance. Les frais payés d'avance d'un montant inférieur au seuil minimum défini par le directeur financier doivent être enregistrés comme dépenses au moment de leur versement. Le directeur financier doit documenter les décisions et le comptable doit conserver des copies de la justification des décisions dans ses fichiers.

L'organisation peut tenir un compte de frais payés d'avance distinct dans le grand livre général pour chaque type de frais payé d'avance ou peut décider de conserver tous les frais payés d'avance sur un même compte. Si plusieurs types de frais payés d'avance sont enregistrés dans un même compte de frais payés d'avance dans le grand livre général, il convient de s'assurer que chaque frais payé d'avance est correctement amorti.

Les dépôts de garantie comme ceux exigés par les sociétés de services publics ou de téléphonie ne constituent pas des frais payés d'avance et doivent être enregistrés sur un compte d'actif distinct, s'ils sont significatifs pour l'organisation. Si le montant des dépôts de garantie est peu élevé, il convient de les enregistrer comme des dépenses lorsqu'ils sont versés.

Questions relatives aux frais payés d'avance et aux dépôts de garantie

- L'organisation conserve-t-elle les détails des frais payés d'avance, y compris les informations suivantes ?
 - Description du frais payé d'avance
 - Fournisseur
 - Numéro de référence de la transaction
 - Date de la transaction
 - Périodes qui profiteront du frais payé d'avance (la durée au cours de laquelle le frais payé d'avance doit être enregistré, généralement exprimée en mois)
 - Montant total du frais payé d'avance
 - Montant qui sera enregistré comme dépense (amorti) chaque mois

- Solde mensuel initial
- Ajouts (décaissements)
- Réductions (écritures du journal général correspondant aux amortissements mensuels, remboursement de primes d'assurance)
- Solde mensuel final
- Les documents détaillés sont-ils révisés mensuellement par le directeur financier pour vérifier qu'ils sont suffisamment détaillés et correspondent au solde du grand livre général ?
- Les biens prépayés sont-ils enregistrés au titre des dépenses au cours de la ou des périodes pendant lesquelles l'organisation tire des bénéfices des dépenses d'origine ? (Le processus selon lequel les soldes de frais payés d'avance sont imputés aux dépenses est appelé amortissement).
- Un employé du service financier est-il chargé de la préparation de l'écriture mensuelle d'amortissement ?
- L'employé désigné se réfère-t-il aux dossiers comptables détaillés concernant le montant à amortir pour chaque compte et/ou type de frais payé d'avance chaque mois ?
- Un exemplaire de la feuille de calcul/du document détaillé est-il joint à l'écriture d'amortissement chaque mois ?
- Les frais payés d'avance sont-ils amortis de façon régulière au cours des périodes qui en profitent ? (Par exemple, si une organisation est tenue par contrat de payer à l'avance le loyer de l'année suivante, le paiement doit être enregistré sur un bordereau de décaissement en tant que débit au titre des frais payés d'avance et que crédit sur le compte de fonds en banque. Chaque mois pendant la durée du bail, le service des finances doit enregistrer un débit au titre des dépenses et un crédit sur le compte au titre de frais payés d'avance sur un bordereau du journal général correspondant à un douzième du loyer prépayé. À la fin de la durée du bail, les frais payés d'avance du loyer doivent être entièrement amortis.)
- Les dossiers détaillés des dépôts de garantie sont-ils révisés mensuellement par le directeur financier pour vérifier qu'ils sont suffisamment détaillés et correspondent au solde du grand livre général ?

Comptes fournisseurs

Les comptes fournisseurs correspondent au processus, réalisé par le service des finances de l'organisation, par lequel les montants dus par cette dernière sont enregistrés en tant que dettes pour paiement ultérieur. Des normes de documentation et des disciplines d'approbation doivent être mises en place

et rigoureusement appliquées pour assurer que toutes les approbations nécessaires sont obtenues avant que des engagements ne soient pris et des paiements effectués.

Objectifs du contrôle

- Assurer que les biens et les services ne sont commandés que dans la quantité et la qualité nécessaire et dans les meilleures conditions possibles. Il est nécessaire de déposer une demande et d'obtenir une approbation et une autorisation
- Assurer que les biens et les services reçus sont inspectés et que seuls des éléments acceptables sont acceptés
- Assurer que les factures sont comparées aux commandes autorisées et aux bordereaux de réception des biens
- Assurer que tous les biens et services sont correctement enregistrés dans les livres

Questions relatives aux comptes fournisseurs

- Tous les comptes fournisseurs sont-ils révisés chaque mois ?
- Un registre des factures est-il tenu pour journaliser et suivre les factures ?
- Les factures sont-elles approuvées avant d'être entrées dans le registre ?
- Les relevés des fournisseurs sont-ils rapprochés régulièrement du solde du registre des fournisseurs ?
- Le grand livre auxiliaire concernant le compte de contrôle des créditeurs, s'il existe, est-il rapproché chaque mois aux fournisseurs ?
- Comment s'assure-t-on que les modalités de règlement sont entièrement utilisées ?
- Comment la liste des créanciers est-elle révisée pour s'assurer que les paiements ne sont pas en souffrance ?

Comptabilité des charges à payer

Les informations qui doivent apparaître dans l'analyse des comptes pour chaque type de charge à payer sont les suivantes :

- Description de la charge à payer
- Partie à laquelle la dette est due
- Base de la charge à payer (mode de calcul)
- Solde des charges à payer au début du mois
- Ajout(s) à chaque charge à payer (indiquer le montant, le numéro de transaction et la date de la transaction) au cours du mois

- Réductions de chaque charge à payer (indiquer le montant, le numéro de la transaction et la date de la transaction) au cours du mois
- Solde des charges à payer en fin de mois

Objectifs du contrôle

- Assurer que la politique des charges à payer est respectée
- Assurer que toutes les charges à payer sont correctement enregistrées

Questions relatives à la comptabilité des charges à payer

- Toutes les charges à payer sont-elles révisées chaque mois ?
- Les charges à payer sont-elles étayées par des analyses des comptes individuels ?
- Les écritures des charges à payer sont-elles approuvées avant d'être consignées dans le grand livre ?
- Chaque solde de charge à payer est-il étayé par les documents appropriés ?
- Chaque charge à payer est-elle révisée mensuellement afin de déterminer si elle est nécessaire et si le montant à payer représente l'évaluation la plus récente du montant dû ?
- Existe-t-il un système efficace permettant de s'assurer que les dettes sont acquittées rapidement ?

Revenus et financement

Le traitement comptable du financement reçu varie en fonction des conditions particulières qui peuvent avoir été imposées par le donateur sur le financement qu'il a apporté à l'organisation. Des restrictions peuvent s'appliquer à l'utilisation des fonds ou au délai avant lequel ils doivent être dépensés. Il est également possible que le donateur demande des rapports ou impose d'autres obligations. Il est recommandé à l'organisation de tenir des comptes séparés pour les différents types de financement qu'elle s'attend à recevoir ou les éventuels revenus qu'elle prévoit de générer. Cela facilite le processus d'analyse et de présentation de rapports.

Les organisations sont généralement tenues d'effectuer les opérations suivantes pour demander et recevoir des subventions :

- Signature d'un accord et acceptation de ses conditions générales
- Présentation d'un budget détaillé à l'approbation du donateur
- Restitution des fonds non dépensés au donateur
- Présentation de rapports financiers formels au donateur

- Conformité à la réglementation en vigueur du donateur ou aux obligations liées à l'administration de la subvention.

Les revenus des subventions doivent être enregistrés chaque mois au cours duquel l'organisation engage des dépenses raisonnables, acceptables et imputables par rapport à la subvention. Les étapes généralement respectées sont les suivantes :

- Le financement par subvention reçu à l'avance doit être enregistré en tant que dette envers le donateur lorsqu'il est reçu.
 - Porter la trésorerie au débit
 - Porter les subventions payables au crédit
- Lorsque cela est raisonnable, des dépenses admissibles sont engagées
 - Porter les dépenses au débit
 - Porter les fonds au crédit
- Au moins une fois par mois, lorsque des dépenses sont engagées dans le cadre de la subvention, les revenus de la subvention doivent être reconnus et la dette doit être réduite.
 - Porter les subventions payables au débit
 - Porter le revenu issu de la subvention au crédit

Objectifs du contrôle

- Assurer que les revenus sont correctement déclarés et enregistrés au cours de la période comptable appropriée
- Assurer que les revenus sont correctement classés (sans restriction, avec restriction, subvention, contrat)

Questions relatives aux revenus et au financement

- Les revenus des subventions et toute subvention à recevoir correspondante (si l'organisation opère sur la base d'un remboursement) ou les dettes de la subvention (si l'organisation perçoit ses subventions à l'avance) sont-ils révisés chaque mois pour vérifier qu'ils sont correctement déclarés ?
- Une révision est-elle réalisée chaque mois pour déterminer si les revenus enregistrés au cours du mois ont été ou non correctement classés ?

Traitement des salaires – (Salaires et traitements)

Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La fonction salaires comprend également le traitement des feuilles de temps et des rapports sur les programmes. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les

historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard.

La fonction salaires doit être indépendante de la fonction ressources humaines. Compte tenu de leur nature sensible et confidentielle, les salaires doivent être administrés avec soin et diligence.

Objectifs du contrôle

- Assurer que les salaires et traitements sont payés uniquement aux employés concernés et selon les montants autorisés
- Assurer que les salaires sont correctement calculés
- Assurer que les retenues salariales sont correctement comptabilisées et versées aux tierces parties appropriées
- Assurer que les salaires sont imputés au bon numéro de projet de donateur et aux lignes budgétaires appropriées dans un temps opportun (avant l'expiration des projets)

Questions relatives au traitement des salaires – (Salaires et traitements)

- Existe-t-il des procédures permettant de s'assurer que les nouveaux employés et ceux qui ont récemment quitté l'organisation sont respectivement ajoutés et retirés du système de paie dans un délai opportun ?
- Existe-t-il des procédures visant à s'assurer que les changements apportés aux détails de la paie des employés sont correctement enregistrés ?
- Existe-t-il un logiciel chargé de la paie ?
- Les employés remplissent-ils des feuilles de temps ?
- Existe-t-il des procédures concernant l'approbation des feuilles de temps ?
- Les feuilles de temps sont-elles utilisées pour la préparation des salaires ?
- Existe-t-il des stratégies et procédures écrites en ce qui concerne les heures supplémentaires ?
- Existe-t-il un responsable qui approuve les salaires et les traitements avant leur paiement ?
- Les salaires et traitements sont-ils payés par chèque ou par virement bancaire ?
- Les personnes participant au versement des paiements sont-elles différentes de celles qui préparent les salaires ?
- Un journal des salaires est-il tenu pour entrer les charges salariales relatives aux projets ?

- Le journal des salaires est-il approuvé par le directeur financier ?
- Les retenues salariales sont-elles remises aux tiers concernés dans les délais ?
- Existe-t-il des comptes de grand livre relatifs aux retenues salariales et sont-ils apurés chaque mois ?
- Des enquêtes sont-elles réalisées à propos des soldes en souffrance sur les comptes de retenues salariales, tels que les comptes relatifs à la sécurité sociale, aux impôts sur le revenu et à l'assurance maladie

Répartition des coûts

Les coûts partagés sont des dépenses qui sont engagées pour un objectif commun, mais qui ne peuvent pas être imputées directement à un projet, donateur, service, produit ou segment particulier de l'organisation. La répartition des coûts est le processus consistant à distribuer les coûts partagés aux projets concernés. Si elle est réalisée de manière cohérente, la répartition des dépenses entre les projets fournit à la direction le coût total de chaque projet mis en œuvre. Pour que ces informations soient utiles, la direction doit imputer les coûts aux projets en utilisant une méthode cohérente et rationnelle.

L'objectif de la répartition des coûts est d'imputer les dépenses à des projets en fonction des bénéfices que les dépenses engagées génèrent pour chaque projet. L'utilisation d'une méthode systématique et documentée pour répartir les coûts partagés garantit que chaque donateur couvre sa « juste part » des dépenses pouvant être réparties.

Les étapes suivantes sont indispensables à la mise en œuvre d'une méthode de répartition des coûts :

1. Définissez les inducteurs de coûts.
2. Déterminez quels coûts l'organisation considère comme des coûts communs devant être répartis à l'aide d'une méthode de répartition des coûts
3. Mettez en place un système auditable pour déterminer les coûts partagés et leur imputation.
4. Élaborez une politique écrite qui intègre les concepts de répartition.
5. Utilisez les méthodes de répartition des coûts décrites dans la politique de manière cohérente tout au long de l'année.
6. Basez les formules de répartition des coûts sur les données actuelles réelles.

Répartition des dépenses relatives aux véhicules

L'inducteur de coûts le plus logique pour les dépenses relatives aux véhicules est la distance parcourue au cours d'une période donnée pour administrer

chaque projet ou service non lié au soutien. À l'aide de cette méthode, des journaux de véhicules doivent être tenus à jour afin de mentionner les distances parcourues pour chaque projet/service non lié au soutien.

Répartition des coûts de soutien

Plusieurs inducteurs de coûts peuvent être utilisés, par exemple les dépenses directes. Il incombe à l'organisation de choisir l'inducteur le plus approprié pour son portefeuille de programmes et de l'utiliser de manière cohérente. La méthode de répartition doit démontrer un calcul équitable et raisonnable.

Répartition des dépenses d'occupation

L'inducteur de coûts le plus logique pour la répartition des dépenses d'occupation (par ex. loyer des bureaux, électricité, eau, etc.) est l'espace de bureau occupé par le personnel affecté à chaque projet. Pour cette méthode, l'organisation doit mesurer l'espace de bureau total et calculer les mètres carrés dévolus aux coûts communs.

Questions relatives à la répartition des coûts

- Les coûts considérés comme communs par l'organisation sont-ils clairement définis ? Parmi les exemples de coûts communs qui concernent normalement plusieurs projets, on peut citer les factures de services publics, les fournitures de bureau, le loyer des bureaux et le salaire du personnel administratif.
- L'organisation a-t-elle établi un système auditable permettant de déterminer les coûts partagés et leur imputation ?
- Existe-t-il une politique écrite qui intègre les concepts de répartition ?
- La méthode de répartition des coûts adoptée est-elle appliquée de manière cohérente tout au long de l'année ?
- Les formules de répartition des coûts s'appliquent-elles aux données réelles actuelles et non aux budgets ?
- Les formules de répartition des coûts sont-elles mises à jour chaque mois pour s'assurer que les frais imputés à chaque projet reflètent de manière exacte ce qui s'est passé au cours du mois ?
- Existe-t-il une méthode de groupement des coûts utilisée pour répartir les coûts partagés à la fin de la période comptable ? Dans le cadre de la méthode de groupement, toutes les dépenses applicables sont imputées à un ou plusieurs centres de coût au moment de leur traitement initial. (Certains partenaires ayant organisation particulièrement réduite peuvent préférer ne pas grouper les coûts, mais les facturer directement au moment de l'enregistrement de chaque transaction.)
- Quelle autre méthode est utilisée ?

- Si l'organisation utilise des groupes de coûts pour enregistrer ses dépenses imputables, ces groupes sont-ils répartis entièrement à la fin de chaque mois afin que le total des dépenses de chaque groupe produise un résultat net de zéro ?

Comptabilité des subventions

La comptabilité des subventions passe par l'étude et le respect des conditions générales stipulées dans un accord de subvention et par l'enregistrement des bénéfices et des dépenses dans le grand livre général de l'organisation. Les subventions (y compris les sous-subventions) ou accords de coopération, sont des arrangements par lesquels l'organisation noue une relation de financement contractuelle en vertu de laquelle un donateur apporte un soutien financier en échange de l'apport des services spécifiés dans le cadre du programme par l'organisation ou l'entité qui profite de la sous-subvention.

Many grant-funded projects include the following phases:

- Exigences avant l'attribution de la subvention
- Exigences après l'attribution de la subvention
- Exigences financières et du programme
- Normes en matière de propriété
- Normes d'approvisionnement
- Rapports et registres
- Résiliation et respect des clauses

Questions relatives à la comptabilité des subventions

- Existe-t-il un système de suivi des subventions ?
- Existe-t-il des fichiers de projet contenant des informations relatives au projet, notamment les suivantes ?
 - Accord du donateur
 - Communications avec le donateur
 - Points essentiels de l'accord du donateur
 - Gestion du budget
- Existe-t-il un système de suivi des dépenses et des revenus par projet ?
- Existe-t-il des contrôles garantissant que les fonds sont utilisés dans le but initialement prévu ?
- L'organisation possède-t-elle et utilise-t-elle régulièrement une liste de vérification pour la clôture des subventions ?

Rapports financiers

Les organisations ont des obligations en termes de rapports internes et externes. Le directeur financier doit s'assurer que l'équipe de direction de l'organisation reçoit régulièrement des rapports financiers au cours de l'année. Les rapports financiers internes doivent contenir des informations pertinentes et suffisantes présentées dans des formats qui permettront à la direction de prendre des décisions commerciales avisées. Les accords ou réglementations des donateurs, les normes comptables professionnelles ou les lois nationales peuvent exiger un certain nombre de rapports externes. Tous les rapports financiers doivent être précis, opportuns et vérifiables.

Objectifs du contrôle

- Déterminer si les types de rapports financiers internes fournis à la direction sont appropriés, complets et offrent une valeur ajoutée
- Vérifier si toutes les exigences de rapports externes sont satisfaites conformément aux accords des donateurs et aux réglementations gouvernementales
- Vérifier que les rapports financiers internes et externes préparés par l'organisation sont précis, vérifiables, opportuns et soumis dans les délais impartis

Questions relatives aux rapports financiers

- Quels rapports doivent être présentés à la direction chaque mois, chaque trimestre et chaque semestre ?
- Tous les rapports répondent-ils aux exigences suivantes ?
 - Modèles de rapports
 - Méthode de distribution
 - Échéances de remise des rapports
 - Toutes les exigences du donateur
- Les échéances de clôture financière et de remise des rapports en fin de mois sont-elles régulièrement respectées ? Dans le cas contraire, obtenez des explications.
- Les rapports sont-ils distribués et reçus comme prévu ?
- Le directeur financier rencontre-t-il chaque mois le directeur général pour discuter des rapports financiers ?
- Le directeur financier présente-t-il les rapports financiers mensuels à la haute direction chaque mois ? Quelles mesures sont prises lorsque les lignes budgétaires ont été dépassées ?

- Le cycle de rapports est-il défini ?
- Les budgets sont-ils correctement détaillés par élément et toutes les devises des rapports concernant les projets financés par des subventions sont-elles clairement indiquées ?
- Qui révise et répond aux communications des donateurs concernant les rapports de liquidation qui leur ont été soumis ?
- Qui révise et fournit des informations relatives aux rapports de liquidation reçus des sous-bénéficiaires ?

Documentation des transactions financières

Toutes les transactions financières doivent être enregistrées dans des formulaires comptables standard appelés écritures de journal ou bordereaux et doivent être étayées par la documentation appropriée. Les bordereaux doivent être numérotés de manière séquentielle, dûment approuvés et classés systématiquement afin d'être faciles à retrouver.

Objectifs du contrôle

- Assurer que toutes les transactions financières sont correctement documentées, approuvées et étayées
- Vérifier que toutes les écritures de journal et les documents justificatifs, une fois classés, sont archivés de manière sécurisée et peuvent être récupérés rapidement

Questions relatives à la documentation des transactions financières

- Toutes les écritures de journal sont-elles signées par les employés qui les ont respectivement préparées, vérifiées, entrées, approuvées et publiées ?
- Les descriptions des écritures de journal sont-elles adéquates ?
- Les documents de sauvegarde sont-ils adéquats et appropriés ?
- Les bordereaux des journaux sont-ils numérotés et le même numéro est-il conservé dans le système comptable ?
- Toutes les écritures du journal des décaissements, celles du journal général et les documents justificatifs sont-ils annulés pour éviter leur réutilisation ?
- Toutes les écritures sont-elles sélectionnées pour des examens et les documents justificatifs sont-ils faciles à retrouver ?
- Les écritures et les documents justificatifs sont-ils sécurisés en permanence ?
- Les écritures et les documents justificatifs sont-ils conservés dans des fichiers pendant la période appropriée ?

- Lorsqu'il n'est pas possible de joindre les documents justificatifs aux écritures pour des raisons de confidentialité ou compte tenu de leur taille, les emplacements de stockage des documents connexes sont-ils clairement indiqués dans les écritures de journal ?
- Des références croisées sont-elles effectuées sur les écritures de corrections, les ajustements ou les reclassements des écritures d'origine et vice versa ?
- Les personnes sont-elles tenues de signer des documents attestant la réception et l'émission de fonds ?

Révision des dépenses

Les critères généraux qui déterminent l'admissibilité des coûts dans le cadre des subventions sont les suivants :

- Les coûts doivent être raisonnables et nécessaires à la réalisation et à l'administration des subventions.
- Les coûts doivent provenir des subventions en vertu des dispositions des circulaires sur les principes du coût du Bureau de la gestion et du budget de la Maison-Blanche (OMB). Un coût est assignable à un objectif de coût particulier si les produits ou les services concernés sont facturés ou attribués audit objectif de coût conformément aux bénéfices relatifs obtenus.
- Les coûts doivent être traités de manière cohérente dans le cadre de l'application des principes comptables généralement acceptés appropriés dans les circonstances. Un coût ne peut pas être attribué à une subvention comme coût direct si un autre coût engagé aux mêmes fins, dans des circonstances similaires, a été attribué à la subvention comme coût indirect.
- Les coûts doivent se conformer aux limites ou aux exclusions définies dans les circulaires, les lois nationales, régionales ou locales, les accords de parrainage ou les autres réglementations régissant les types ou les montants des éléments de coût.
- Les coûts doivent être nets de tous les crédits applicables résultant de transactions qui réduisent ou inversent les coûts directs ou indirects. Parmi les exemples de telles transactions, on peut citer les remises ou réductions sur achats, les recouvrements, les indemnisations pour perte, les remboursements ou les baisses de primes d'assurance et les ajustements en cas de paiement excédentaire ou de charges erronées.

Questions relatives à la révision des dépenses

- Les règles des donateurs concernant les subventions concernées sont-elles archivées ?

- Tout le personnel concerné a-t-il suivi une formation adéquate pour comprendre et respecter ces règles ?
- Les coûts sont-ils admissibles conformément aux exigences des donateurs ?
- Toutes les dépenses prévues ont-elles été envisagées dans le budget de l'organisation, ou dans ses amendements approuvés ?
- Les coûts sont-ils conformes aux politiques et procédures de l'organisation ?
- Les dates des dépenses se situent-elles pendant la période de la subvention ?
- Ces dépenses sont-elles entièrement documentées ?

GLOSSAIRE

Solde de compte

montant cumulé d'un compte du grand livre général, égal au résultat net de ses débits et crédits cumulés. Les soldes de compte concernant les bénéfices et les dépenses sont clôturés en fin d'exercice et ne sont pas reportés sur l'exercice fiscal suivant. Les soldes de compte concernant l'actif, le passif et les actifs nets (soldes de fonds) sont cumulatifs à compter de leur création.

Code ou numéro de compte

Account codes identify the nature of the items affected by financial transactions. General ledger accounts are usually grouped into the following major categories: assets, liabilities, net assets (formerly known as fund balances), revenues, and expenses.

Écriture comptable

écriture composée de deux parties, dans laquelle les débits doivent être équivalents aux crédits. Voir aussi *Bordereau*.

Politiques comptables

principes, bases, conventions, règles et pratiques appliqués par une entité dans l'enregistrement de ses transactions financières et dans la préparation et la présentation des états financiers.

Comptabilité d'exercice

discipline comptable par laquelle les recettes sont enregistrées au cours des périodes comptables durant lesquelles elles sont obtenues tandis que les passifs ou dépenses sont enregistrés au cours des périodes durant lesquelles ils sont engagés (ou durant lesquelles ils génèrent un bénéfice).

Charge à payer

passif enregistré pour des dépenses engagées, mais non payées à la fin d'une période donnée. Comprend souvent une estimation de la dette.

Amortissement cumulé

montant cumulé d'un amortissement enregistré par une organisation par rapport à un bien donné. Ce compte est calculé net par rapport au compte de l'actif correspondant à des fins de présentation dans les états financiers. L'amortissement cumulé doit rester dans les registres de l'organisation jusqu'à la cession ou l'élimination du bien concerné.

Avance

fonds émis en faveur d'un tiers. La partie bénéficiaire des fonds doit alors les comptabiliser. Une avance est effacée par la fourniture d'un bien, la prestation d'un service, la soumission d'un rapport approuvé et/ou le remboursement en espèces, selon la nature de la transaction.

Amortissement

réduction progressive de frais payés d'avance par la répartition de leur coût sur les périodes comptables (mois) qui profitent de la dépense initiale.

Plan de comptes annoté

liste des comptes du grand livre général indiquant le numéro, le nom et la description (objectif prévu) des comptes.

Autorisation

processus d'approbation des transactions financières, soit généralement la décision d'engager ou de dépenser les ressources de l'organisation.

Matrice d'autorisation

liste des autorisations de l'organisation en ce qui concerne les approbations. Généralement présentée sous la forme d'une grille répertoriant les différents postes au sein de l'organisation et leur niveau d'autorisation respectif. Peut également indiquer les types d'engagements, de dépenses ou de documents que les employés en question sont autorisés à approuver. On parle parfois également de *Tableau des autorisations*.

Bilan

voir *État de la situation financière*.

Rapprochement bancaire

processus par lequel le solde de caisse de l'organisation, selon son grand livre général, est rapproché du solde final figurant sur les relevés bancaires à la même date. Le processus comprend également la prise en compte des éventuelles différences entre les deux soldes. Un employé indépendant des fonctions de surveillance de la trésorerie et de tenue des comptes doit réaliser cette tâche. Ce processus permet de vérifier le caractère exhaustif et exact du solde de caisse et des transactions financières enregistrés par l'organisation.

Relevé bancaire

rapport émis par une banque qui présente les soldes initiaux et finaux et l'ensemble des activités enregistrées sur le compte bancaire d'un titulaire de compte pendant la période de déclaration. Les relevés bancaires sont régulièrement adressés aux titulaires de compte, généralement chaque mois.

Dépense en immobilisations

acquisition d'une immobilisation.

Trésorerie

dans le contexte de ce guide, ce terme fait référence à la trésorerie en espèces, au fonds en banque ou à une combinaison des deux.

Flux de trésorerie

différence entre les fonds reçus et les fonds dépensés au cours d'une période donnée.

État des flux de trésorerie

rapport présentant les totaux cumulés pour les sources et les utilisations de fonds au cours de la période de déclaration. On parle parfois de *Tableaux des flux de trésorerie*.

Prévision de trésorerie

estimation des réceptions de fonds prévues et des paiements à réaliser au cours des prochaines périodes, lesquelles peuvent être exprimées en mois, trimestres fiscaux ou exercices fiscaux, selon la nature de la prévision. Cette tâche requiert que l'organisation évalue le montant qui sera perçu et dépensé au cours de chacune des périodes prises en compte. Ces informations doivent être sollicitées auprès des principaux responsables de l'équipe de direction dans le cadre de cet effort visant à assurer que toutes les sources de financement et les dépenses de l'organisation sont prises en compte dans les prévisions.

Plan comptable

liste des comptes du grand livre général utilisée pour enregistrer les transactions financières. Cette liste apparaît par ordre des numéros de compte et mentionne les numéros des comptes et les noms correspondants.

Signataires des chèques (ou signataires bancaires)

employés qui sont autorisés à signer des chèques pour le compte de l'organisation.

Coût

prix d'achat d'un bien ou d'un service. Il comprend l'ensemble des dépenses engagées pour la mise en service d'un bien acheté. Ce terme désigne également la valeur des biens donnés.

Centre de coût

élément structurel d'une organisation permettant d'enregistrer les coûts à des fins de surveillance et de rapport. On parle également d'unité commerciale. Il peut être utilisé pour désigner un projet spécifique, une subvention, un lieu ou un service.

Répartition des coûts

processus de répartition des dépenses partagées entre les centres de coût concernés.

Crédit

colonne de droite d'une écriture comptable. Les crédits augmentent les revenus et les dettes et réduisent les dépenses et les actifs.

Créancier ou créditeur

toute partie à qui l'organisation doit de l'argent.

Débit

colonne de gauche d'une écriture comptable. Les débits augmentent les actifs et les dépenses et réduisent les revenus et les dettes.

Débiteur

toute partie qui doit de l'argent à l'organisation.

Amortissement

répartition du coût d'un actif tangible à long terme au cours de sa vie utile estimée. Les actifs à long terme sont ceux qui sont censés apporter des bénéfices à l'organisation pendant plus d'un an. L'amortissement est enregistré chaque mois.

Comptabilité en partie double (ou écriture double)

discipline comptable de base exigeant que chaque écriture comptable s'équilibre, c'est-à-dire que les débits sont équivalents aux crédits.

Dépense

désigne globalement un décaissement. Il ne faut pas confondre les dépenses avec les *Frais*.

Frais

dépenses s'inscrivant dans les coûts d'exploitation d'une organisation. Ils sont enregistrés au cours des périodes (mois comptables) au cours desquelles ils sont engagés. Les frais sont considérés comme engagés au cours du mois durant lequel les services rendus ou les biens achetés ont été reçus, et non au moment de l'envoi de la commande ou de la prise d'un autre engagement. Une charge à payer doit être créée pour tous les frais qui ont été engagés, mais non payés à la fin de la période de déclaration. Cette charge à payer doit de préférence être créée chaque mois. Elle doit impérativement être produite au minimum à la fin de l'exercice fiscal de l'organisation. Les frais sont considérés comme des coûts non incorporables, car ils n'apportent pas de valeur future à l'organisation.

Juste part

concept d'imputation des frais à des projets en fonction du bénéfice que chaque projet reçoit ou tire de l'activité pour laquelle les frais sont engagés.

États financiers

rapports financiers préparés par une organisation afin d'être soumis à la direction, au conseil d'administration et à des tiers. Ces rapports peuvent faire l'objet d'audits internes sur une base intermédiaire, par exemple mensuelle

ou trimestrielle. Les états financiers de l'organisation en fin d'exercice doivent cependant faire l'objet d'un audit externe. Les types les plus courants d'états financiers sont l'état de la situation financière, la déclaration des activités et l'état des flux de trésorerie.

Exercice fiscal

période de douze mois utilisée par l'organisation pour mener ses activités et produire ses états financiers. L'exercice fiscal ne correspond pas nécessairement à une année civile.

Immobilisations

biens, installations et équipement tangibles et à long terme de l'organisation dont la vie utile estimée est supérieure à un an.

Solde des fonds

voir *Actifs nets*.

Méthode de la caisse à montant fixe

concept comptable utilisé pour décrire un fonds de caisse qui est comblé exactement du montant dépensé. Une fois établi, le solde du grand livre général pour un compte maintenu à un montant fixe ne change pas, excepté sur décision de la direction.

Déclaration de revenus

voir *Déclaration des activités*.

Journal

enregistrement chronologique ou séquentiel d'un certain type de transaction financière. Les journaux couramment utilisés sont le journal des encaissements, le journal des décaissements, le journal général et le journal des ventes.

Écriture de journal

voir *Bordereau*.

Grand livre

terme désignant normalement un « livre » comptable dans lequel les transactions financières sont enregistrées et les soldes cumulés calculés. Un registre peut être un grand livre général dans lequel toutes les transactions financières de l'organisation sont consignées (s'il est informatisé) ou récapitulées (s'il est manuel) ou un grand livre auxiliaire. Les écritures dans le grand livre général doivent toujours s'équilibrer, c'est-à-dire que les débits doivent être équivalents aux crédits. Le grand livre auxiliaire est généralement limité à un type spécifique de transaction ou à un ou plusieurs types spécifiques de comptes du grand livre général. Il n'est pas utilisé pour les écritures doubles (équilibrées). Certains types courants de grands livres

auxiliaires sont le livre de la petite caisse, le livre de caisse, le grand livre clients, le grand livre fournisseurs et le registre des immobilisations. Un registre d'entrepôt est habituellement utilisé pour enregistrer les soldes et les mouvements des biens inventoriés. Il peut être utilisé comme un document quantitatif pour calculer le nombre d'unités de biens inventoriés disponibles et comme enregistrement de leur valeur.

Passif

montant dû par l'organisation à des tiers. Les types de passifs comprennent notamment, mais sans s'y limiter, les passifs accordés par des donateurs (pour les fonds reçus au-delà des dépenses des subventions), employés, fournisseurs, organismes gouvernementaux et prêteurs..

Actifs nets

comptes du grand livre général qui représentent la différence entre l'actif et le passif de l'organisation. Désignent également la différence cumulée entre les revenus et les dépenses d'une organisation depuis sa création. (Anciennement appelés *Solde de fonds*.)

Petite caisse

petite somme en espèces utilisée pour répondre aux besoins d'exploitation courants pour lesquels les chèques ne sont pas appropriés, efficaces ou rentables. Elle est généralement maintenue à un montant fixe.

Publier

enregistrer une transaction financière dans un registre/livre.

Frais payés d'avance

The asset account charged for those payments of operating expenses that will benefit future periods. See also *Amortization*.

Approvisionnement

processus par lequel des biens ou des services sont achetés.

Projection

estimation quantitative des performances ou des résultats financiers ou d'exploitation futurs.

Comptabilité (tenue des comptes)

enregistrement des différentes transactions financières dans un registre/livre.

Revenus

somme des montants reçus par une organisation de la part de sources extérieures. Ce terme comprend les ventes, les dons, les subventions de différents donateurs, les frais d'adhésion, les charges liées aux services

rendus, les locations et les intérêts reçus des dépôts et investissements bancaires. Les dons sont enregistrés au cours des périodes durant lesquelles elles sont reçues. Tous les autres types de revenus sont déclarés en tant que revenus pour les périodes durant lesquelles ils sont obtenus.

Déclaration des activités (déclaration des revenus)

rapport financier présentant les revenus et dépenses cumulés de l'organisation pendant une période donnée. Les revenus et les dépenses sont classés dans de grandes catégories. Les frais sont généralement divisés en coûts de programme et coûts de soutien. Les totaux cumulés au cours d'une période comparable de l'exercice fiscal précédent sont généralement inclus dans cette déclaration à des fins de comparaison.

État de la situation financière (Bilan)

présente la situation financière de l'organisation à un moment précis. Les soldes finaux des principaux groupes d'actifs, de passifs et d'actifs nets de l'organisation (soldes de fonds) apparaissent dans ce rapport. Les soldes finaux d'une période comparable lors de l'exercice fiscal précédent sont souvent inclus dans cette déclaration à des fins de comparaison.

Coûts de soutien

coûts qui appuient tous les programmes et projets de l'organisation et qui ne sont pas spécifiquement attribuables à un ou plusieurs programmes ou projets.

Documents justificatifs

documents qui viennent étayer une transaction financière. Les types de documents requis varient selon la nature de la transaction. Les politiques et procédures de l'organisation doivent indiquer les documents requis pour étayer chaque type de transaction.

Note de frais de déplacement (Bordereau de frais de déplacement)

formulaire standard de l'organisation utilisé par ses employés pour déclarer les frais engagés au cours d'activités ou de voyages professionnels dûment autorisés. Ce formulaire est utilisé pour enregistrer soit les montants avancés au préalable à l'employé, soit le montant à rembourser à l'employé.

Fonds non restreints

fonds reçus de donateurs qui n'ont imposé aucun délai ni aucune contrainte d'utilisation.

Vérification

dans le contexte de ce guide, ce terme désigne une vérification indépendante de l'exhaustivité et de l'exactitude d'un ou de plusieurs documents, registres, rapports, soldes, comptes physiques ou autres actions et réalisée par un employé désigné.

Bordereau

dans le contexte de ce guide, ce terme désigne généralement une écriture comptable permettant d'enregistrer une transaction financière. Il est également utilisé pour désigner le formulaire comptable classique utilisé pour enregistrer cette transaction ainsi que tous les documents justificatifs. Ce terme est utilisé de manière interchangeable avec *écriture comptable* ou *écriture de journal*.

RÉFÉRENCES

Catholic Relief Services. (2004). *AIDSRelief point of service compliance manual* (pp. 12–13). Baltimore, MD: CRS.

Catholic Relief Services. (2011). *Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument (HOCAI)*. Baltimore, MD: CRS.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

