

GUIDE D'APPUI À LA STRUCTURATION ASSOCIATIVE

MINI-GUIDE FINANCES



ÉDITION
2022
2





Mini- guide

Dans ce mini-guide, vous trouverez
la rubrique



CETTE RUBRIQUE FAIT PARTIE
DU GUIDE COMPLET D'APPUI À LA STRUCTURATION ASSOCIATIVE
QUE VOUS POUVEZ RETROUVER VIA LE LIEN SUIVANT :
WWW.PLATEFORME-ELSA.ORG

A propos de la Plateforme ELSA

Créée en 2002, la Plateforme ELSA (Ensemble Luttons contre le Sida en Afrique) est un réseau associatif de lutte contre le VIH/sida et pour les droits et la santé sexuelle et reproductive (DSSR) en Afrique francophone. Aujourd'hui, la Plateforme ELSA est au carrefour de quatre associations françaises (les "membres") : SIDACTION, SOLTHIS, le PLANNING FAMILIAL et SOLIDARITÉ SIDA et d'un réseau plus large composé des associations d'Afrique francophone (les "partenaires") avec qui les membres travaillent. L'objectif est double : servir d'espace de concertation et mieux coordonner les soutiens aux associations partenaires africaines.

La Plateforme ELSA permet à ce réseau de disposer :

- D'un centre de ressources en ligne, accessible à toutes et à tous
- De formations, appuis et missions personnalisés
- D'un espace d'échange, de coordination et de mutualisation avec et auprès des acteurs et actrices du réseau associatif

Depuis bientôt 20 ans, les principes généraux d'intervention de la Plateforme ELSA demeurent :

- La co-construction des savoirs
- La production collective d'outils pratiques
- La capitalisation et la diffusion des "bonnes pratiques"
- L'autonomisation des partenaires, via le renforcement de compétences

www.plateforme-elsa.org info@plateforme-elsa.org

Coordination : Myriam BENHAMOU, responsable des programmes de renforcement de compétences (Plateforme ELSA)

Rédaction : Wendmalda Patrick KABORE, consultant indépendant

Contributions à la rédaction : Arsene ADIFFON, directeur exécutif (RACINES), Mélanie BRISARD, chargée de communication (Plateforme ELSA), Floriane GUENARD, chargée de communication (Plateforme ELSA), Charles LIMAZIE, chargé des relations partenariales (Action Contre Sida) et chargé de suivi évaluation (CNLS), Laïla LOSTE, coordinatrice (Plateforme ELSA), Bertrand MEGBLETHO, consultant en communication et mobilisation de ressources et fondateur (MEBERT&ASSOCIES), Aude PAULMIER, coordinatrice des programmes d'appui technique (SOLIDARITÉ SIDA), Hubal PFUMTCHUM, co-founder (Oversee Advising Group), Annabelle PRINGAULT, adjointe à la direction des programmes (SOLIDARITÉ SIDA) et membre du Comité exécutif (Plateforme ELSA), Anaïs SAINT-GAL, chargée de plaidoyer des programmes internationaux (SIDACTION), Anne SUSSET, coordinatrice des programmes internationaux (SIDACTION).

Nous adressons nos remerciements les plus sincères aux équipes des associations partenaires africaines qui ont partagé et mutualisé leurs outils pour ce guide.



100% Mamans	Association Tunisienne de Lutte contre les MST et le sida (ATL)
Action Contre le Sida (ACS)	Association Tunisienne de prévention sensibilisation Positive (ATP +)
Action santé pour Tous (AST)	Avenir Positif
AFIA Santé	BOKK YAKAAR
Afrique-Arc-En-Ciel (AAEC)	Center for the Right to Health (CRH)
Aides Médicales et Charité (AMC)	Centre Solidarité Action Sociale (Centre SAS)
AINGA/AIDES	CeRADIS
Al-Shebab	Colibri
Alternative Côte d'Ivoire (ACI)	Conscience et Vie (COVIE)
Alternatives Cameroun (ACM)	DAYANA SO
ANLCDI	Espoir vie Togo (EVT)
ARCAD santé PLUS	Fondation espoir Guinée (FEG)
ASFEGMASSI	Fraternité Médicale Guinée (FMG)
Association Burkinabè de Solidarité (ABS)	Horizons Femmes
Association de Liaison Universelle pour le Bien-être des enfants et des jeunes (ALUBJ)	ITPC MENA
Association de Lutte contre le Sida (ALCS)	Lafia Matassa
Association des Femmes Actives contre le Sida - Horizon (AFAS Horizon)	Le JADE – Pour la Vie
Association des Femmes Actives et Solidaires (AFASO)	MAÏA
Association des Gestionnaires pour le Développement (AGD)	Maison des Enfants et des Jeunes de Bafou (MEJ)
Association des Jeunes pour le Développement PASTEEF (AJD PASTEEF)	Mieux Vivre avec le Sida (MVS)
Association Dispensaire Trottoir (ADT)	Mouvement Malgache pour le Planning Familial (MMPF)
Association Djenandoum Naasson (ADN)	Prévention Information Lutte contre le Sida (PILS)
Association Dounia Solidarité + (ADS)	RACINES
Association Espoir pour demain (AED)	Renaissance Santé Bouaké (RSB)
Association Hasnouna de Soutien aux Usagers de Drogues (AHSUD)	RENASAGE
Association Kéné Dougou Solidarité (AKS)	Responsabilité Espoir Vie Solidarité + (REVS+)
Association Malienne pour la Protection et le Développement de l'Environnement au sahel (AMPHRODE Sahel)	Solidarité Féminine
Association Nationale de Réduction Des Risques des drogues (RdR Maroc)	SOS Sida
Association Nationale de Soutien aux Séropositifs et malades du sida (ANSS)	SOUTOURA
Association pour le Soutien du Développement des Activités de Population (ASDAP)	SWAA Burundi
Association Serment Universel (ASU)	SWAA Littoral
Association Sud Contre le Sida (ASCS)	Unis pour Sauver des vies (USV)
	Walé

Pour les retrouver :
www.plateforme-esla.org/carte-des-associations/

Mode d'emploi

Un mini-guide pratique adapté
aux besoins des associations

1

CI-DESSOUS LA RUBRIQUE FINANCES

GO

Gouvernance

FI

Finances

AD

Administration

LOG

Logistique

CP

Comptabilité

RH

Ressources
humaines

2

AFIN DE FAVORISER UNE UTILISATION OPTIMALE DU MINI-GUIDE,
CHAQUE FICHE EST ACCOMPAGNÉE D'UN OU DE PLUSIEURS OUTILS

Vous pouvez identifier
les fiches et les outils
grâce à ces pictos



Fiche



Outil

FICHE

Chaque fiche traite d'une thématique et peut être utilisée de manière autonome

POUR ALLER PLUS LOIN

La Plateforme ELSA vous propose sur chaque thématique en fin de rubrique :

- des boîtes à outils
- la documentation existante
- des références

Ces éléments ont été conçus par :

- les associations partenaires africaines de lutte contre le VIH/sida
- les associations membres françaises de la Plateforme ELSA.
Ces éléments sont disponibles sur le Centre de ressources : www.plateforme-elsa.org
- le réseau F3E
- le site Coordination SUD

Ce mini-guide

- peut être utilisé aussi bien par les équipes supports et les équipes programmes pour permettre une meilleure cohérence du projet associatif et une plus grande cohésion des équipes
- est aussi un support d'autodiagnostic et d'autoformation afin d'améliorer ces pratiques
- n'est pas exhaustif et sa mise en pratique doit-être mise en lien avec les législations et la réglementation en vigueur du pays de mise en œuvre

**VOUS POUVEZ TRIER, ADAPTER, MODIFIER,
COMPLÉTER LES OUTILS PROPOSÉS
EN FONCTION DE VOS BESOINS !**





La richesse morale c'est d'avoir
des bons principes et des valeurs
puis s'en suivra la richesse financière



Sommaire

9

FINANCE (FI)

Fiche FI1	Fiche FI2	Fiche FI3	Fiche FI4	Fiche FI5	Fiche FI6	Fiche FI7
Le budget prévisionnel	Le suivi budgétaire	Le plan de financement	Le contrôle interne	Le contrôle de gestion	Le rapport financier	L'audit externe des comptes
12-18	19-22	23	24-33	34	35-37	38

INDEX DES FICHES

FI

FINANCES (FI)

REF

Le budget prévisionnel	FI1
Le suivi budgétaire	FI2
Le plan de financement	FI3
Le contrôle interne	FI4
Le contrôle de gestion	FI5
Le rapport financier	FI6
L'audit externe des comptes	FI7



Le budget prévisionnel

Définition

Le budget prévisionnel est la traduction chiffrée du plan d'action annuel établi par la direction exécutive de la structure. Il est généralement soumis à l'approbation des instances compétentes (l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau exécutif) au même titre que le plan d'action.

C'est le document qui présente les ressources et les dépenses prévues sur une période donnée (généralement un an).

Il doit être établi chaque année pour l'ensemble de la structure et peut ensuite être décliné pour chaque projet/activité/bailleur spécifique. Il s'agit d'un outil de gestion indispensable, en plus du plan de trésorerie (cf. fiche CP12).

Il est élaboré à partir :

- Des activités prévues et des coûts de structure estimés
- Des ressources attendues (fonds propres, financements acquis, financements demandés...)

Objectifs

- Confronter le plan d'action aux ressources prévues afin de mettre en évidence un éventuel déséquilibre (ressources insuffisantes par exemple). Dans ce cas, la structure devra prendre des actions correctives (soit développer la recherche de fonds, soit revoir à la baisse les activités prévues, soit réduire les coûts des actions...)
- Justifier les demandes de financement : le BP de la structure vient compléter et justifier la demande de financement ; c'est un document systématiquement demandé lors d'une requête de financement
- Une fois les activités commencées, permettre le suivi budgétaire, c'est-à-dire comparer à une date donnée le budget prévisionnel aux dépenses réalisées (cf. fiche FI2)

Conditions (prérequis)

Être au clair sur le projet de la structure (avoir un plan d'action détaillé) et sur les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser.

Connaître parfaitement le coût des activités prévues (coûts variables*), mais aussi les coûts fixes* (frais de fonctionnement, frais bancaire – cf. fiche CP15), en se basant, notamment, sur la comptabilité des années précédentes (pour la définition des coûts fixes et coûts variables, voir la fin de la fiche, après l'exemple).

C'est donc un outil qui nécessite une réelle collaboration entre les différentes personnes chargées du projet (coordination de projets, direction et service financier).

Recommandations

✓ À FAIRE

- Commencez, après avoir défini le plus précisément possible vos objectifs, par chiffrer activité par activité les dépenses que le projet va induire, aussi bien en matériel, qu'en équipement, en assurance, en frais de personnel, en frais de structure, etc. N'hésitez pas à vous inspirer des projets similaires réalisés pour être le plus exhaustif possible dans cette estimation.
- Les coûts doivent être estimés de manière aussi précise et réaliste que possible. N'hésitez pas à demander des devis aux prestataires que vous envisagez de faire intervenir de manière à vous appuyer sur des estimations précises des coûts ; profitez-en pour en faire établir par différents prestataires afin de pouvoir faire jouer la concurrence.
- Dressez une liste des dépenses la plus détaillée possible pour n'en oublier aucune. Le fait par exemple de faire appel à des bénévoles induira peut-être des frais de repas ou de déplacement.
- Il ne doit pas être conditionné exclusivement par les ressources acquises au moment de son élaboration. Il doit pourtant être cohérent avec les ressources envisagées et les capacités de la structure à les gérer
- Développer des capacités à mobiliser des ressources internes
- Prévoir un calendrier d'élaboration du budget prévisionnel

+ IMPLICATIONS

Mise à jour : Le budget prévisionnel peut être corrigé en cours d'année en lien avec les responsables de projets et en fonction des événements (par ex un financement prévu n'est finalement pas obtenu, ou l'inflation est telle qu'il faut revoir tous les coûts à la hausse). Il doit absolument être mis à jour dès qu'une nouvelle information, entraînant une modification du budget > 5 % (en plus ou en moins), est connue : cela permet à toutes les personnes concernées (chargé de projet, directeur/directrice, service financier) de connaître précisément la situation financière du projet et d'envisager les éventuelles actions correctives nécessaires (développer la recherche de fonds, revoir à la baisse les activités prévues, réduire les coûts des actions...).

Il est néanmoins important de conserver les différentes versions datées pour analyser l'évolution de l'activité sur plusieurs années.



Budget prévisionnel par rubriques

Ligne budgétaire/ objet de la dépense	Cout total prévisionnel sur l'année				Ressources prévisionnelles				
	Unité choisie	Nombre d'unités	Cout unitaire	Cout total	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Fonds propres	Reste à trouver
Rubrique 1 : ACTIVITÉS									
Appui nutritionnel	Kits nutrition	200	50	10 000	5000	0	3000	2000	0
Traitement des infections opportunistes	Médicaments IO/mois	12	1 000	12 000	4500	2000	0	0	5 500
Soutien scolaire aux OEV	Nb d'enfants	30	200	6 000	0	4000	2000	0	0
Déplacements des personnes bénéficiaires	Nb de	200	5	1 000	0	0	1000	0	0
Fournitures de bureau et consommables	Mois	12	200	2 400	0	0	0	1000	1 400
Sous-total rubrique 1				31 400	9 500	6 000	6 000	3 000	6 900
Rubrique 2 : SALAIRE									
Salaire médecin vacataire	Mois	12	1 000	12 000	12 000	0	0	0	0
Salaire infirmier(e)	Mois	12	800	9 600	0	3 000	3 000	0	3 600
Salaire gestionnaire de pharmacie	Mois	12	650	7 800	0	7 800	0	0	0
Salaire animatrices OEV	Mois x2 pers	24	650	15 600	0	0	10 000	0	5 600
Salaire gardien(ne)	Mois	12	300	3 600	0	0	0	1 200	2 400
Sous-total rubrique 2				48 600	12 000	10 800	13 000	1 200	11 600
Rubrique 3 : FRAIS DE STRUCTURE									
Loyer	Mois	12	500	6 000	3000	3000	0	0	0
Électricité	Mois	12	120	1 440	0	0	0	1 440	0
Équipement informatique	Ordinateurs	2	5 000	10 000	5000	0	0	0	5 000
Facture téléphone/internet	Mois	12	200	2 400	0	0	0	0	2 400
Carburant	Mois	12	200	2 400	0	0	0	0	2 400
Sous-total rubrique 3				22 240	8 000	3 000	0	1 440	9 800
TOTAL GÉNÉRAL				102 240	29 500	19 800	19 000	5 640	28 300

Budget prévisionnel par activités

Ligne budgétaire/ objet de la dépense	Cout total prévisionnel sur l'année				Ressources prévisionnelles				
	Unité choisie	Nombre d'unités	Cout unitaire	Cout total	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Fonds propres	Reste à trouver
ACTIVITÉ 1 : Soutien nutritionnel									
Achat de marchandises	Kits nutrition	200	50	10 000	5 000	0	3 000	2 000	0
Salaire du nutritionniste	Mois	12	800	9 600	4 500	2 000	0	0	3 100
Salaires des animateurs et animatrices de séances	Mois x 2 pers	24	300	7 200	0	5 000	2 000	0	200
Remboursement des déplacements des personnes bénéficiaires	Ticket bus	200	5	1 000	0	0	0	1 000	0
Loyer (50 %)	Mois	12	250	3 000	3 000	0	0	0	0
Électricité (50 %)	Mois	12	60	720	720	0	0	0	0
Équipement informatique (50 %)	ordinateurs	1	5 000	5 000	0	5 000	0	0	0
Consommables (50 %)	Mois	12	100	1 200	1 200	0	0	0	0
Facture téléphone/internet (50 %)	Mois	12	100	1 200	1 200	0	0	0	0
Carburant (50 %)	Mois	12	100	1 200	0	0	0	0	1 200
Sous-total activité 1				40 120	15 620	12 000	5 000	3 000	4 500
ACTIVITÉ 2 : Suivi médical									
Achat de médicaments IO	Mois	12	1 000	12 000	0	5 000	5 000	2 000	0
Salaire médecin vacataire	Mois	12	1 000	12 000	12 000	0	0	0	0
Salaire infirmier(e)	Mois	12	800	9 600	0	3 000	3 000	0	3 600
Salaire gestionnaire de pharmacie	Mois	12	650	7 800	0	7 800	0	0	0
Examens biologiques	Mois	12	1 000	12 000	0	0	10 000	0	2 000
Remboursement de transport des patient(e)s	Mois	12	100	1 200	0	0	0	1 200	0
Loyer (50 %)	Mois	12	250	3 000	0	0	3 000	0	0
Électricité (50 %)	Mois	12	60	720	0	0	720	0	0
Équipement informatique (50 %)	Ordinateurs	1	5 000	5 000	0	0	0	5 000	0
Consommables (50 %)	Mois	12	100	1 200	0	0	1 200	0	0
Facture téléphone/internet (50 %)	Mois	12	100	1 200	0	0	1 200	0	0
Carburant (50 %)	Mois	12	100	1 200	0	0	0	1 200	0
Sous-total activité 2				66 920	12 000	15 800	24 120	9 400	5 600
TOTAL GÉNÉRAL				107 040	27 620	27 800	29 120	12 400	10 100

Ces deux exemples montrent une répartition des différentes charges de façon différente :

1

Dans le premier exemple, les charges sont regroupées selon l'activité à laquelle elles se rapportent.

Ici, le loyer est réparti à parts égales sur les deux activités mais on peut aussi imaginer une répartition au prorata de l'utilisation des locaux par chaque activité (par exemple, pour un groupe de parole qui utilise les locaux 1 demi-journée par semaine, soit deux jours par mois, la part du loyer qui pourra lui être affectée sera : $500/30 \text{ jours} \times 2 \text{ jours} = 33,33$).

Avantages : répartir les charges fixes (notamment les salaires) sur les activités permet de les inclure plus facilement dans une demande de financement global de l'activité.

2

Dans le 2^e exemple, les charges sont réparties par grandes rubriques budgétaires.

Avantages : cela permet de voir immédiatement les grands ratios dans la structure (frais de structure/budget global; frais de personnel/budget global, etc.)

Quelle que soit la solution choisie, cette répartition doit correspondre à la répartition choisie pour le plan analytique pour faciliter le suivi budgétaire.

Les coûts fixes :

On appelle **coûts fixes** toutes les dépenses qui ne dépendent pas du niveau d'activité de la structure :

- Les locaux (loyers, amortissements, entretien, etc.)
- Les charges externes (électricité, eau, assurance, etc.)
- Le personnel (salaires, charges, etc.)
- Les impôts et taxes
- Les frais financiers (emprunts, découverts bancaires, frais de tenue des comptes, etc.)

Ces charges peuvent être évaluées assez précisément, soit parce qu'elles ne changeront pas au cours de l'année (exemple : le loyer), soit parce qu'on peut se baser sur les années précédentes pour les prévoir (exemple : la consommation d'électricité). Elles devraient donc être évaluées au plus juste dans le budget prévisionnel.

Les coûts variables :

Les **coûts variables** dépendent, eux, des activités menées par la structure :

- Les achats nécessaires aux activités (par exemple les achats de médicaments, de denrées alimentaires, de matériel scolaire, etc.)
- Les autres achats et charges externes (carburant, fournitures, affranchissements, transports et déplacements, etc.)



Budget prévisionnel global

Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Coût total
VOLET : PRISE EN CHARGE DES PVVIH			=somme(1+2)
1- Appui direct aux PvVIH (1)			=somme (D8:D11)
Achat de médicament MEG & spécialités			=quantité*prix unitaire
Examens médicaux, consultation spécialité & consommable médicaux			=quantité*prix unitaire
Bilan pré thérapeutique & de suivi			=quantité*prix unitaire
2 - Activités d'accompagnement à la prise en charge des PvVIH (2)			=somme(E13:E23)
Appui à l'organisation des visites à domicile et à l'hôpital (AOVAD)			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation de groupe de parole (AGP)			=quantité*prix unitaire
Microcrédit			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation des sessions des clubs à l'observance (clubs)			=quantité*prix unitaire
Appuyer la maison d'observance (activités et frais d'hébergement)			=quantité*prix unitaire
Dotation en vivres/dotation en kits nutritionnel			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation des sorties récréatives			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation des ateliers culinaires			=quantité*prix unitaire
Achat de condom masculin			=quantité*prix unitaire
Achat de kit d'hygiène			=quantité*prix unitaire
Formations (3)			=quantité*prix unitaire
VOLET : PRISE EN CHARGE DES OEV (4)			=somme(E29:E37)
1- APPUI direct aux OEV			
Achat de lait maternisé et fourniture de substitut de lait			=quantité*prix unitaire
Kit d'allaitement			=quantité*prix unitaire
Activité éveil			=quantité*prix unitaire
Frais d'inscription scolaire			=quantité*prix unitaire
Fournitures scolaires			=quantité*prix unitaire
Colonie de vacances			=quantité*prix unitaire
Appui à l'observance			=quantité*prix unitaire
Activités de PTME			=quantité*prix unitaire
VOLET : PRÉVENTION (5)			=somme(E40:E53)
Dépistage			=quantité*prix unitaire
Activités de prévention TS			=quantité*prix unitaire
Activités de prévention MSM			=quantité*prix unitaire
Campagne de dépistage Ouaga et Zorgho, Dori, Kombissiri			=quantité*prix unitaire
Journée mondiale de lutte contre le VIH/sida (J M S)			=quantité*prix unitaire
Causerie éducative			=quantité*prix unitaire

Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Coût total
VOLET : FONCTIONNEMENT (6)			=somme(E56:E67)
Fourniture de bureau			=quantité*prix unitaire
Eau & électricité			=quantité*prix unitaire
Carburant			=quantité*prix unitaire
Téléphone/internet			=quantité*prix unitaire
Location des locaux			=quantité*prix unitaire
Entretien matériel de bureau et roulant, locaux, etc.			=quantité*prix unitaire
Entretien et réparation locaux			=quantité*prix unitaire
Frais bancaires			=quantité*prix unitaire
Frais de Timbre poste et d'envoi colis			=quantité*prix unitaire
Audit 2011			=quantité*prix unitaire
VOLET : RESSOURCE HUMAINE (7)			=somme(D59:D74)
Salaire médecin permanent			=quantité*prix unitaire
Vacation médecin			=quantité*prix unitaire
Salaire coordonnateur/coordinatrice			=quantité*prix unitaire
Salaire infirmier(e) 1			=quantité*prix unitaire
Salaire infirmier(e) 2			=quantité*prix unitaire
Salaire du/de la secrétaire			=quantité*prix unitaire
Salaire du/de la gestionnaire			=quantité*prix unitaire
Vacation du/de la psychologue			=quantité*prix unitaire
Salaire conseiller/conseillère 1			=quantité*prix unitaire
Salaire conseiller/conseillère 2			=quantité*prix unitaire
Vacation pharmacien/pharmacienne			=quantité*prix unitaire
Motivation animateurs/animatrices 1			=quantité*prix unitaire
Motivation animateurs/animatrices 2			=quantité*prix unitaire
CONSTRUCTION ET GROS INVESTISSEMENT (8)			=somme(D76:D78)
Achat des ordinateurs/matériels informatiques			=quantité*prix unitaire
Achat de scanner			=quantité*prix unitaire
Achat de 10 armoires			=quantité*prix unitaire
Suivi/évaluation (9)			=D81
auto-évaluation			=quantité*prix unitaire
TOTAL			=somme(1+2+3+4+5+6+7+8+9)

Visa :

La Trésorerie



Budget prévisionnel

Rubriques	Montant en euros
Total Charges (=a+b+c)	273 118,67
a) Investissement	11 170,00
Mobilier et équipements de bureau	781,90
Matériels et accessoires informatiques	1340,40
Terrain à bâtir un centre de santé	5808,40
Équipements solaires	1 675,50
Étagères pour les produits pharmaceutiques	1 563,80
b) Réalisations	152 278,59
Organisation des campagnes de dépistage de masse	48 729,15
Perdiem et honoraire de l'équipe des projets et acteurs et actrices terrain	22 841,79
Supports de communication et médiatisation des activités	13 705,07
Formations des acteurs et actrices	15 227,86
Organisation des réunions de pilotage et de convergence	10 659,50
Fournitures et consommations médicales	24 364,58
Organisation des missions de suivi et d'évaluation	16 750,64
c) Fonctionnement	109 670,08
Frais de loyer	2 193,40
Eau et électricité	4 386,80
Entretien des locaux et réparations diverses	8 773,61
Communication/téléphone/Internet	3 290,10
Carburant des véhicules	14 257,11
Carburant des groupes électrogènes	5 483,51
Médicaments et consommables	38 384,53
Taxes diverses	2 193,40
Salaires et prime du personnel	30 707,62
Total produits (=a+b)	297 331,46
a) Recettes propres	104 763,95
Centres de santé (consultations, soins, vente des médicaments, examens labo)	71 360,00
Location de salle de conférence	591,69
Cotisation des membres	25,60
Prestations de service	32 786,66
b) Subventions et donations	192 567,51
Subventions	186 734,18
Donations	5 833,33
Résultat prévisionnel (=total produits – total charges)	24 212,79

Le suivi budgétaire

Synonymes

Gestion budgétaire, contrôle budgétaire

Définition

Le suivi budgétaire est une comparaison à une date donnée entre un budget prévisionnel et des dépenses réalisées. Il doit être fait régulièrement par le service comptable et mis à la disposition du reste de la structure d'une part et d'autre part des partenaires financier(e)s en cas de besoin.

Il facilite ainsi le pilotage des activités et la maîtrise du budget en analysant le passé (comparer les activités réalisées avec les dépenses faites) pour prévoir le futur (planification des activités et des dépenses correspondantes). Le suivi budgétaire peut concerner le budget global de la structure, d'un projet ou d'un financement spécifique.

Objectifs

- Piloter les activités et maîtriser le budget (éviter les déficits et les reliquats)
- Gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés
- Faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile, acceptable et compréhensible par tous
- Adopter des actions correctives telles que : aménager le budget dans la limite des contraintes (dépenser moins ou plus) et/ou ajuster les activités (faire moins ou faire plus)
- Optimiser l'utilisation des ressources

Conditions

- Disposer de la dernière version du budget prévisionnel
- Disposer d'un suivi des dépenses régulier et rigoureux
- Disposer d'un suivi des activités
- Bonne communication entre le service comptable et les responsables de la mise en œuvre des activités

Recommandations

✓ À FAIRE

- Vérifier que les affectations budgétaires (comptables, analytiques) des dépenses sont correctes
- Bien connaître les règles de financement et les possibilités d'aménagements de budgets
- Impliquer la direction dans l'analyse du suivi budgétaire
- Analyser les écarts (en rentrant dans le détail de la comptabilité) en collaboration avec les responsables des activités
- Mettre en place des actions correctives en cas d'écarts importants constatés entre le budget et le réalisé
- Informer le bailleur des écarts et négocier avec lui les aménagements envisageables (tant au niveau budgétaire qu'au niveau des activités)

NB : l'existence d'une codification analytique des dépenses (cf. fiche CP3) n'est pas obligatoire mais facilite l'élaboration du suivi budgétaire.

+ IMPLICATIONS

Le suivi budgétaire comme son nom l'indique demande un suivi régulier et constant. S'il s'agit d'un suivi budgétaire par projet ou encore par bailleur, il ne doit néanmoins pas être totalement déconnecté de la structure comptable et analytique de la structure. Une fois mis en place (tableaux, indicateurs, etc.), il ne fera l'objet que d'une mise à jour régulière.



Suivi budgétaire pour une association

Compte XXXX :	Projet d'appui au fonctionnement année 2010				
Période :					
Désignation/rubriques budgétaires	Montant Prévu	Montant Dépensé	Solde Budget au 30/06/2010 (A)	Taux de consommation (B)	Observations/ commentaires
Frais administratifs	100	110	-10	110 %	
Frais opérationnels	60	50	10	83 %	
Carburant	40	60	-20	150 %	
Indemnités	380	190	190	50 %	
Secrétaire	30	15	15	50 %	
Aide comptable	30	15	15	50 %	
Psychologue	50	25	25	50 %	
Conseiller(e) psychosocial(e)	50	25	25	50 %	
Infirmier(e)	50	25	25	50 %	
Médecin	70	35	35	50 %	
Agent(e) de sécurité	40	20	20	50 %	
Chargé(e) des relations publiques	60	30	30	50 %	
Appui à la PEC Médicale	350	40	310	11 %	
Médicaments IO	150	30	120	20 %	
Fonds social	200	10	190	5 %	
Appui à la PEC Nutritionnelle	200	150	50	75 %	
Distribution de Kit alimentaire	200	150	50	75 %	
Total	1030	490	540	48 %	

On remarque qu'au 30 juin, soit à la moitié de l'année, la moitié du budget prévu n'a pas été dépensée, mais avec des disparités selon les lignes budgétaires : certaines ont été surconsommées, d'autres sous consommées. Il faut commencer par rechercher la cause de ces écarts.

Les raisons qui peuvent justifier des écarts : activités saisonnières; hausse inattendue des prix; budget initial sous-évalué (ou surévalué); mauvaise planification des activités; variation imprévue de l'activité (ex : un centre de prise en charge voisin cesse ses activités et les personnes bénéficiaires se reportent sur votre structure); catastrophe naturelle (sécheresse, inondations, etc.)...

À partir de cette analyse, on peut éventuellement agir pour compenser les écarts : soit réduire le rythme des dépenses pour les lignes surconsommées et augmenter le rythme pour les lignes sous-consommées; soit effectuer des réaffectations entre les lignes (dans le cas de budgets fléchés par les bailleurs, il convient de demander l'autorisation pour procéder à ces transferts d'une ligne à l'autre).

A (solde du budget) = montant prévu – montant dépensé

B (taux de consommation) = montant dépensé x 100/montant prévu



Suivi budgétaire

Période :						
Ligne budgétaire		Budget prévisionnel	Dépenses réalisées	Taux d'exécution (%)	Solde disponible	Commentaires
Nature	Libellé					
Catégorie 1 : FORMATION						
				= budget prév x 100/ dépenses réalisées	= budget prév - dépenses réalisées	
SOUS-TOTAL 1						
Catégorie 2 : SENSIBILISATION/PRÉVENTION						
					0	
					0	
SOUS-TOTAL 2			0			
Catégorie 3 : SOINS ET SOUTIEN						
SOUS-TOTAL 3			0			
Catégorie 4 : ÉQUIPEMENTS						
SOUS-TOTAL 4		0	0		0	
Catégorie 5 : COORDINATION/SUIVI-ÉVALUATION						
SOUS-TOTAL 5		0	0		0	
TOTAL GÉNÉRAL		= sous-total 1+2+3+4+5	0		= sous-total 1+2+3+4+5	



Fiche de suivi budgétaire mensuel par activité

Activité N° :

Intitulé Activité :

Mois :

N°	Rubriques des dépenses liées à l'activité	Prévisions	Réalisations	Écart	Taux de réalisation	Observations
1						
2						
3						
4						

Le plan de financement

Définition

Le plan de financement d'une association est un outil de gestion permettant d'anticiper le budget d'une association sur une ou plusieurs années :

- Les dépenses nécessaires à la réalisation de l'action envisagée par l'association
- Les entrées prévisionnelles d'argent pouvant les couvrir

Le plan de financement permet de mesurer la capacité financière de l'association à engager une action, identifier différentes pistes de financement adaptées, ajuster si besoin l'action ou la recherche de financements.

Le plan de financement consiste à faire l'inventaire de vos besoins de financement et des ressources possibles.

Les besoins sont regroupés en trois grandes catégories : investissements, fonds de roulement et remboursements d'emprunts à long et moyen terme.

Les ressources sont le plus souvent de trois ordres : fonds propres, subventions et autofinancement.

L'objectif du plan, dressé sous forme de tableau, est d'être équilibré.

Le **plan de financement** fait partie des tableaux les plus importants du prévisionnel financier d'une association. Il permet de lister d'une part l'ensemble des besoins financiers et d'autre part, les ressources apportées.

Objectif

L'objectif du **plan de financement** est d'équilibrer avec cohérence les besoins et les ressources de l'association.

Il permet de déterminer si l'association dispose des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Conditions (prérequis)

- Identifier avec précision les dépenses (investissement et fonctionnement) nécessaires à la réalisation des activités
- Lister les ressources pour financer les dépenses



RECOMMANDATIONS

Le plan de financement constitue un bon outil de communication à présenter aux financeurs du projet. Un plan précis augmente la crédibilité de l'action.



IMPLICATIONS

Le plan de financement, le budget prévisionnel et le compte de résultat sont trois outils en relation. Il est donc important de veiller à tous les actualiser en cas de modification de l'un d'eux.

Le plan de financement doit couvrir la totalité de la durée des activités et peut donc concerner plusieurs années. La viabilité se mesure par le budget prévisionnel, la faisabilité par le plan de financement, incontournable pour anticiper les imprévus et rechercher les ressources manquantes. Les deux sont indispensables. Le plan de financement et le budget prévisionnel sont liés.

Le contrôle interne

Définition

Chaque fin de mois, le service comptable doit procéder à la clôture de la comptabilité. C'est l'occasion pour la caisse et/ou le service comptabilité de vérifier les données enregistrées, de faire un/des inventaire(s) de caisse, de faire le(s) état(s) de rapprochement bancaire, de s'assurer que toutes les pièces comptables sont présentes et enregistrées, que les soldes théoriques correspondent aux soldes physiques.

Une fois ce travail effectué, la clôture doit être vérifiée et validée par un ou une responsable hiérarchique (responsable financier(e)/direction/trésorerie...) qui va donc effectuer le contrôle mensuel de la comptabilité.

Cet exercice est indispensable : même si la structure a une totale confiance dans son service comptable, il est essentiel que les données, les soldes et les pièces comptables soient vérifiés et validés par un/une supérieur(e) hiérarchique au moins une fois par mois.

Objectifs

L'objectif du contrôle mensuel de la comptabilité est de valider la clôture des comptes et la véracité des soldes constatés en fin de mois.

Conditions

- La personne chargée de faire le contrôle mensuel de la comptabilité ne peut pas être la personne qui fait la comptabilité au quotidien
- Le contrôle mensuel de la comptabilité doit être effectué à chaque fin de mois

Recommandations

Ne jamais fonctionner sans contrôle de la comptabilité.

✓ À FAIRE

- Instituer le contrôle mensuel de la comptabilité
- Remplir et signer la fiche de contrôle mensuel de comptabilité (voir modèle ci-dessous)
- Produire un procès-verbal daté et signé après chaque contrôle et le diffuser auprès de l'équipe

Il est indispensable que ce travail soit effectué à chaque fin de mois. Il est recommandé de remplir et de signer une check list qui aidera à ne pas oublier certains points de contrôle importants.

✗ À NE PAS FAIRE

Ne jamais fonctionner sans contrôle de la comptabilité.



Fiche de contrôle mensuel de la comptabilité

Intitulé du projet :			
Numéro de compte :			
Caisse :		Devise :	
Mois :		Année :	
1. Pièces comptables	OUI	NON	Observations
Les pièces comptables sont-elles toutes enregistrées ?			
Les pièces comptables sont-elles toutes bien collées/archivées ?			
Les pièces comptables sont-elles toutes numérotées ?			
Les pièces comptables sont-elles enregistrées dans l'ordre chronologique et se suivent-elles ?			
Les pièces comptables sont-elles toutes validées par le/la supérieur(e) hiérarchique ?			
Sinon, lister ci-dessous les pièces manquantes à récupérer au plus vite :			
Date de la défense	N° de pièce comptable	Libellé	Montant
2. Respect des procédures de validation préalable des dépenses	OUI	NON	Observations
Chaque dépense a-t-elle été au préalable correctement autorisée :			
Les dépenses < XXXX (seuil fixé par la structure) : ont-elles toutes été validées par la/les personne(s) autorisée(s) ? (autorisations de décaissement jointes ?)			
Les dépenses > XXXX (seuil fixé par la structure) : une étude de marché a-t-elle été effectuée ? Le dossier d'étude de marché a-t-il été correctement constitué (présence de tous les pro forma demandés, PV signé justifiant la décision...)?			
Sinon, lister ci-dessous les documents manquants à récupérer au plus vite :			

3. Avances de fonctionnement	OUI	NON	Observations
Toutes les avances de fonctionnement ont-elles été justifiées?			
Sinon, lister ci-dessous les avances à clôturer au plus vite :			
Nom des personnes concernées	Solde de l'avance ouverte		
4. Données comptables	OUI	NON	Observations
Les montants de chacune des pièces comptables sont-ils égaux à ceux enregistrés dans le suivi de caisse/banque (informatique/logiciel comptable/suivi papier)? (vérifier une par une les pièces et les montants enregistrés)			
Les imputations budgétaires/projets/comptables/affectations bailleurs figurant sur les fiches d'autorisations de décaissement ou sur les pièces comptables correspondent-elles à celles enregistrées dans le suivi de caisse/banque? (Faire un filtre par code budgétaire et vérifier un par un chacun des intitulés et corriger si besoin)			
Les libellés sont-ils complets/harmonisés?			
5. Soldes	OUI	NON	Observations
Les formules du suivi de banque/caisse sur Excel sont-elles justes (par d'erreurs de sommation/de formules)?			
Le taux de change utilisé est-il correct?			
Le solde initial du mois en cours (n) enregistré dans le suivi de caisse/banque correspond-il au solde final du mois précédent (n-1)?			
Le solde physique constaté en caisse/banque dans l'inventaire de caisse/l'état de rapprochement bancaire à la fin du mois en cours de clôture (n) correspond-il au solde constaté dans le suivi de caisse/banque du mois en cours (n)?			
Le/la comptable ou caissier(e) (nom) Date Signature	Le/la responsable hiérarchique (nom) Date Signature		

Document à imprimer et signer en deux exemplaires et à archiver méthodiquement.

Si un ou plusieurs "NON" ont été enregistrés, le/la comptable/caissier(e) devra faire le nécessaire pour corriger au plus vite les erreurs constatées/retrouver les documents manquants et les présenter à son ou sa supérieur(e) hiérarchique.



Liste des contrôles

FICHE DE CONTRÔLE MENSUEL DE LA COMPTABILITÉ			
CONTRÔLE SUR LES JOURNAUX DE CAISSE			
1	Solde initial du mois M= solde final du mois M-1	OUI	NON
2	Les formules Excel du journal de caisse sont-elles correctes ?	OUI	NON
3	Montants enregistrés dans le journal de caisse = montants figurant sur les justificatifs ?	OUI	NON
	EN UTILISANT LA FONCTION «FILTRE» DANS EXCEL	OUI	NON
4	Tous les codes comptables/analytiques sont-ils renseignés ?	OUI	NON
5	Tous les codes comptables/analytiques sont-ils corrects ?	OUI	NON
CONTRÔLE SUR LES JUSTIFICATIFS			
6	Tous les justificatifs sont-ils présents et classés ? (à chaque écriture du journal doit correspondre un justificatif)	OUI	NON
7	Tous les justificatifs sont-ils complets ?	OUI	NON
8	Tous les justificatifs sont-ils officiels ? (signature ou tampon)	OUI	NON
9	Tous les justificatifs sont-ils originaux ? (les photocopies ne sont pas acceptées)	OUI	NON
CONTRÔLE SUR LE JOURNAL DES AVANCES			
10	Les avances de trésorerie enregistrées dans le journal des avances sont-elles soldées à la fin du mois ?	OUI	NON
CONTRÔLE SUR LE COMPTAGE DE CAISSE			
11	Les billets et les pièces présents dans la caisse ont-ils été comptés physiquement ?	OUI	NON
12	L'égalité suivante est-elle vérifiée : comptage de caisse + avances justifiées = solde final du journal de caisse ?	OUI	NON
13	Le comptage de caisse est-il signé ?	OUI	NON

Date :		Signature :
Fait par :		



Procédure de contrôle interne

Les procédures de contrôle ont pour rôle d'indiquer la démarche à suivre et les programmes d'opérations à respecter. C'est un mode d'emploi, d'une manière générale c'est l'ensemble des méthodes et des techniques utilisées pour s'assurer de l'application des règles décrites par la direction.

Les procédures ci-après concernent les domaines énoncés plus haut.

1

Comptabilité

Objectifs

- S'assurer que toutes les écritures relatives aux opérations faites avec les partenaires ont été correctement enregistrées dans les différents documents comptables
- S'assurer de la disponibilité en banque
- S'assurer que le système comptable est à jour et répond aux procédures comptables en vigueur

Procédures

Étape 1 : Vérifier si les recommandations des auditeurs et des auditrices ou suite à un contrôle antérieur ont été correctement appliquées

Étape 2 : S'assurer que le rapprochement bancaire a été fait

Étape 3 : Vérifier si les pièces justificatives (factures, bon de commande, bordereau de livraison) annexées aux pièces comptables sont approuvées, les pièces comptables elles-mêmes doivent être approuvées de même que les autorisations d'émission de chèque

Étape 4 : Vérifier les numéros de compte, des imputations et les pointer par rapport aux journaux et documents de suivis budgétaires

Étape 5 : Vérifier si toutes les factures reçues et non payées et les bons de commande sont enregistrés dans les documents concernés

Étape 6 : Vérifier les calculs des totaux à la fin de chaque page et les réponses pour la page suivante et les autres documents concernés

2

Finances

Caisse dépense

Le contrôle de la petite caisse se fait à chaque réapprovisionnement par le/la responsable comptable et financier(e), ou de façon inopinée par le/la commissaire aux comptes (au moins une fois par mois). À chaque contrôle, le détenteur/la détentrice de la petite caisse doit mettre à la disposition du/de la contrôleur/contrôleuse les pièces justificatives, les bons provisoires, la caisse proprement dite, le brouillard de caisse et le journal de caisse. Après chaque contrôle, les résultats sont portés sur une fiche de contrôle de caisse, ils concernent l'appréciation du contrôleur ou de la contrôleuse sur l'authenticité des pièces justificatives et la situation des valeurs de caisse.

3

Banque : Rapprochement bancaire

Procédures

Étape 1 : Prendre chaque pièce justificative, vérifier si elle correspond aux normes comptables (date de l'opération, le numéro de la pièce, nom de l'organisation/du fournisseur la nature de l'opération, le montant en chiffre et en lettres, la signature du fournisseur et l'approbation)

Étape 2 : Pointer ces pièces justificatives par rapport à la colonne sorties du journal de caisse et voir si les parties date, numéro de la pièce et les libellés correspondent à celles du brouillard de caisse. Vérifier les parties solde du brouillard de caisse puis celles du journal de caisse

Étape 3 : Faire le décompte physique de la petite caisse (en faisant la somme des espèces et des bons provisoires) et comparer le résultat obtenu au solde du journal de caisse

Étape 4 : Arrêter le journal de caisse après toutes les régularisations

Étape 5 : Vérifier les calculs des totaux à la fin de chaque page et les réponses pour la page suivante et les autres documents concernés

Caisse Recettes

Il s'agit de s'assurer que toutes les recettes de l'association sont encaissées et enregistrées.

À la fin de chaque mois, il sera nécessaire d'obtenir de la banque le relevé bancaire du mois afin de procéder à la réconciliation du compte entre le journal centralisateur tenu par le ou la gestionnaire et le relevé de banque. Il arrive généralement que le solde bancaire du journal centralisateur ne coïncide pas avec le solde du relevé bancaire.

Cette différence de solde entre la banque et la comptabilité peut être due aux causes suivantes :

- Les chèques émis par l'organisation et non présentés à la banque par les personnes bénéficiaires
- Les agios et commissions bancaires (avis de débit non reçu par l'organisation) des versements ou remises faits par l'organisation non pris en compte sur le relevé bancaire (opération fin de mois)
- Des virements de fonds effectués par les bailleurs de fonds non pris en compte dans le journal de l'organisation (avis de crédit non reçus)
- Des intérêts versés par la banque non comptabilisés dans le journal

Pour situer ces écarts, il faut les documents suivants :

- Le journal de trésorerie
- Le relevé bancaire
- L'état de rapprochement bancaire
- Le dernier état de rapprochement bancaire s'il existe
- Le(s) chéquier(s)
- Les bordereaux de versement
- Les avis de crédit

Procédures

Étape 1 : Reporter la date du relevé, le solde selon le relevé bancaire et le solde du journal de trésorerie sur les lignes prévues dans le tableau de rapprochement bancaire vierge

Étape 2 : Faire le pointage simultané des montants du relevé et ceux du journal de trésorerie (colonne "Banque") depuis la date du dernier rapprochement bancaire. Si les montants correspondent, mettre une croix sur les deux

Étape 3 : Mettre dans la rubrique "chèque non débité" tous les montants non pointés du journal de trésorerie se trouvant à la colonne "banque/dépenses" en précisant, pour chaque chèque, le numéro et la date d'émission

4

Rapport financier interne/partenaire

Étape 4 : Mettre dans la rubrique "dépôts en transit" tous les montants non pointés du journal de trésorerie se trouvant à la colonne "banque/recettes" en précisant pour chaque dépôt

Étape 5 : Calculer le solde rapproché selon le relevé bancaire en suivant la méthode de calcul indiquée sur le tableau de rapprochement bancaire

Étape 6 : Mettre sur la ligne "commissions et agios bancaires" le total des montants non pointés dans le relevé bancaire au niveau de la colonne "débit" et concernant les commissions et agios bancaires

Étape 7 : Mettre sur la ligne "paiement constaté par la banque et non constaté dans le journal de trésorerie" les montants non pointés dans le relevé bancaire à la colonne "débit" et concernant ces opérations

Étape 8 : Mettre sur la ligne "intérêts versés par la banque" les montants non pointés dans le relevé bancaire à la colonne "crédit" du relevé bancaire concernant ces opérations

Étape 9 : Mettre dans la rubrique "dépôts reçus par la banque et non comptabilisés dans le journal de trésorerie" les montants non pointés dans le relevé bancaire à la colonne "crédit du relevé bancaire" concernant les dépôts de fonds en précisant chaque fois la date de dépôt

Étape 10 : Calculer le solde rapproché selon le journal de trésorerie en suivant la méthode de calcul indiquée sur le tableau de rapprochement bancaire

Étape 11 : Après le rapprochement bancaire, régulariser les écritures du relevé bancaire qui ne figuraient pas dans la colonne "dépenses/recettes du Journal de trésorerie"

Objectifs

Pour suivre une procédure financière saine, il faut soumettre aux responsables de la gestion des fonds, à intervalles réguliers, un rapport financier périodique contenant toutes les informations financières à jour qui reflètent avec exactitude la situation financière de la structure pour ce faire, il faut :

- S'assurer que les informations contenues dans ce rapport permettent de répondre aux besoins financiers des responsables de la gestion et des bailleurs
- Analyser la situation des dépenses effectuées par rapport aux prévisions budgétaires

Procédures

Étape 1 : S'assurer que le rapprochement bancaire est fait

Étape 2 : Vérifier que les totaux des colonnes concernées du journal de trésorerie et de document de suivi budgétaire ont été faits

Étape 3 : Vérifier les rubriques budgétaires et voir si les montants de ces différentes rubriques ont été correctement reportés sur le formulaire de rapport de dépenses

Étape 4 : S'assurer que les rapports financiers ont été au préalable vérifiés par le/la chef(fe) de service administratif des finances en apposant leurs signatures sur les documents

Étape 5 : S'assurer que les informations destinées à l'élaboration des rapports financiers sont tirées des documents comptables comme le journal de trésorerie. Fiches de suivi budgétaire et autres

Étape 6 : S'assurer de la conformité des documents par rapport aux normes en vigueur dans la structure : le rapport doit être exact et élaboré en temps opportun et répondre aux besoins financiers des responsables de la gestion et des bailleurs de fonds

5

Gestion du personnel

Objectifs

- Vérifier régulièrement chaque dossier du personnel en vue d'être en règle vis-à-vis de l'employé(e) et aussi de l'administration fiscale et sociale
- S'assurer de la régularisation et de la saisie des charges sociales

Procédures

Étape 1 : Vérifier s'il y a un document écrit pour les contrôles antérieurs

Étape 2 : Vérifier si un dossier est ouvert pour chaque personne et s'assurer de son contenu (état civil, diplôme, contrat de travail, décision de l'association, attestation de reprise, fiches d'évaluation, autres)

Étape 3 : S'assurer que tou(te)s les employé(e)s ont été recruté(e)s conformément aux procédures de recrutement en vigueur au sein de l'organisation et aux dispositions du code de travail en vigueur

Étape 4 : Vérifier si les dossiers du personnel sont à jour

Étape 5 : Vérifier si tous les contrats ont été visés par l'employé(e), l'employeur/l'employeuse, l'organisme de sécurité sociale et l'inspection du travail

Étape 6 : Vérifier la régularité des rémunérations allouées aux employé(e)s par rapport aux textes qui les fixent

Étape 7 : S'assurer de l'exactitude des charges sociales et fiscales assises sur les rémunérations du personnel

Étape 8 : Vérifier l'apurement régulier des avances et acomptes au personnel

Étape 9 : S'assurer du paiement régulier des charges sociales

Étape 10 : Vérifier l'égalité entre les cotisations déclarées aux organismes sociaux et celles qui ont été comptabilisées

6

Stock de fournitures et médicaments

Objectifs

- Vérifier les entrées et sorties des fournitures et médicaments sur les fiches de stock
- S'assurer du respect des procédures décrites à cet effet

Procédures

Étape 1 : Vérifier si l'achat des fournitures et médicaments a fait l'objet de l'établissement d'un bon de commande d'un bordereau de livraison et d'une facture

Étape 2 : Vérifier qu'il existe une fiche de stock pour chaque article et que les fiches de stock sont classées dans l'ordre alphabétique

Étape 3 : Prendre les demandes de fournitures et de médicaments de la période et vérifier que l'activité est précisée sur chacune d'elle et qu'elle est approuvée par le ou la responsable désigné(e)

Étape 4 : Procéder simultanément au pointage entre la demande d'approvisionnement en fournitures et médicaments et les fiches de stock

Étape 5 : S'assurer à partir des fiches de stock que tout ce qui est sorti du stock a fait l'objet d'une demande

Étape 6 : S'assurer que tous les approvisionnements ont été enregistrés, et cela à partir des bordereaux de livraison et des factures

Étape 7 : S'assurer que l'inventaire périodique de stocks est effectué et correspond au suivi dans les fiches de stock

Étape 8 : S'assurer qu'il n'y a pas eu de rupture de stock et que la quantité "critique" est respectée pour le réapprovisionnement

7

Immobilisations

Objectifs

- Vérifier l'état physique des immobilisations
- Calculer l'amortissement des immobilisations en vue de prendre des décisions

Procédures

Étape 1 : Vérifier que les immobilisations inscrites en comptabilité au cours de l'exercice l'ont été à des valeurs d'entrées déterminées conformément aux règles d'évaluation comptable

Étape 2 : Rechercher tous les documents justificatifs relatifs à chaque immobilisation comptabilisée pour s'assurer que leur valeur d'entrée est exacte

Étape 3 : Vérifier si les immobilisations cédées ont été comptabilisées

Étape 4 : Recenser les immobilisations disparues (mise au rebut, destruction, etc.) et s'assurer de leur comptabilisation correcte

Étape 5 : Vérifier que toutes les immobilisations ont été codifiées

Étape 6 : Vérifier qu'une fiche est ouverte pour chacune des immobilisations

Étape 7 : Vérifier que toutes les immobilisations amortissables ont donné lieu à un amortissement (contrôle des fiches d'immobilisation)

Étape 8 : S'assurer que les dotations aux amortissements sont correctement calculées : respect du principe de la permanence des méthodes, taux d'amortissement raisonnable, etc.

Étape 9 : S'assurer que la période prévue pour l'inventaire périodique des immobilisations est respectée

Étape 10 : Vérifier s'il y a un programme pour chaque type d'immobilisation

Étape 11 : S'assurer que ce programme est suivi

8

La bibliothèque

Objectifs

- Répertoire tous les livres et fascicules (documents) de la bibliothèque
- Vérifier si les mouvements des livres et fascicules sont enregistrés dans les documents

Procédures

Étape 1 : Vérifier le répertoire si toutes les informations y sont reportées

Étape 2 : Prendre les informations au niveau du répertoire et vérifier par rapport aux informations correspondantes à celles portées sur les documents au niveau des rayons

Étape 3 : Si les documents manquent au niveau des rayons, se reporter au cahier de suivi et voir si la sortie du document y est mentionnée

Étape 4 : Prendre le document, voir si les informations sont reportées au niveau du répertoire. Sinon revoir le classement du document

9

Stock de matériel IEC

Objectifs

- Vérifier les entrées et sorties des matériels IEC sur les fiches de stock
- S'assurer que le matériel IEC n'est utilisé que pour les activités des programmes de l'association

Procédures

Étape 1 : Vérifier si l'achat des matériels IEC a fait l'objet de l'établissement d'un bon de commande d'un bordereau de livraison et d'une facture

Étape 2 : Vérifier qu'il existe une fiche de stock pour chaque matériel IEC et que les fiches de stock sont correctement classées

Étape 3 : Prendre les demandes de matériels IEC par les programmes de l'association de la période et vérifier que l'activité est précisée sur chacune d'elle et qu'elle est approuvée par le ou la responsable désigné(e)

Étape 4 : Procéder simultanément au pointage entre la demande de matériels IEC et les fiches de stock

Étape 5 : S'assurer à partir des fiches de stock que toutes les sorties ont fait l'objet d'une demande

Étape 6 : S'assurer que tous les retours (entrées) de stocks sont matérialisés par des bons d'entrée signés et ont été enregistrés

Étape 7 : S'assurer que l'inventaire périodique du matériel IEC est effectué et correspond au suivi dans les fiches de stock

10

Statuts et règlement intérieur

Le contrôle interne, à ce niveau, s'appuie sur les procès-verbaux des rencontres, les décisions prises au cours de ces rencontres (réunion de bureau, travaux des commissions, assemblées générales). Il s'agit de vérifier la légitimité et la conformité des différentes actions entreprises ou des décisions prises par rapport au statut et au règlement.

Le contrôle de gestion

Définitions

Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre, par lequel la direction s'assure que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs), efficience (par rapport aux moyens employés), pertinence pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Processus : système de contrôle de gestion englobe à la fois un processus et une structure. Le processus et l'ensemble des actions mises en œuvre. La structure concerne les adaptations organisationnelles et les constructions d'information qui facilitent le processus.

Les dirigeant(e)s : une procédure de contrôle de gestion demande l'intervention de deux catégories de dirigeant(e)s au rôle différent. La direction opérationnelle incorpore son jugement dans le système, adopte les plans d'action permettant d'atteindre les objectifs et voit ses performances mesurées à partir de ceux-ci. La direction fonctionnelle collecte, résume et présente l'information utile au processus. Ils/elles font les calculs, les écarts, les analyses et soumettent leur conclusion aux jugements des dirigeants et dirigeantes opérationnel(le)s.

Les ressources : l'information, les biens matériels, les équipements, les ressources financières.

Efficience : utilisée ici dans son sens technique, une association est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens.

Efficacité : elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés.

Pertinence : elle met en rapport objectifs et moyens. Pour qu'un système soit pertinent, il faut qu'il mette en œuvre les moyens les plus adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés.

Objectifs

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'association à long-terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

- **Au niveau de la prévision** : le contrôle de gestion doit définir les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même, le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.

- **Au niveau du conseil** : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- **Au niveau de contrôle** : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'association en gardant la compatibilité entre elles par le biais de tableaux de bord.
- **Au niveau de la mise au point des procédures** : la mission de contrôle de gestion consiste à préciser les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'association avec son environnement soit homogène.

Conditions

- Maîtrise des outils pointus
- Organiser, coordonner les procédures
- Gérer l'exécution
- Conseiller les décideurs et décideuses
- Intégrer la dimension technique
- Gérer les individus et les groupes



RECOMMANDATIONS

- Définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'institution
- Tracer les circuits que devront emprunter les pièces justificatives tant internes qu'externes ainsi que le cycle idéal pour la réalisation des travaux comptables
- Définir les attributions dévolues aux différents postes à chaque étape d'exécutions des opérations
- Connaître les outils dont doivent disposer les intervenants et intervenantes chargé(e)s d'exécuter les opérations
- Identifier les types de contrôle fondamentaux à effectuer à priori ou posteriori : contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel ; autocontrôle, contrôle hiérarchique, audits internes et externes et l'inspection
- Indiquer, pour les procédures administratives, les responsabilités dans l'engagement de l'association et le schéma de traitement des dossiers et les modalités de gestion des ressources humaines

Le rapport financier

Définitions

C'est la version chiffrée du rapport narratif, mettant en relation le budget prévu initialement et le montant effectivement dépensé.

C'est la version réalisée du budget prévisionnel (cf. fiche FI1).

Il peut être de deux sortes :

- Global : c'est alors un document principalement INTERNE, destiné au CA, à l'AG, aux membres ; il est différent du bilan ou des comptes annuels (cf. CP18) et présente effectivement les dépenses réalisées sur la période (l'année en général), mais de manière organisée (par activité, par projet...). C'est un document régulièrement exigé par les bailleurs au moment de dépôt de demandes de financements.
- Par projet/bailleur : c'est alors un document majoritairement destiné à un bailleur et qui doit répondre aux exigences de celui-ci (délais, présentation, etc.).

Objectifs

- Traduire la réalisation budgétaire d'une période précise
- Rendre compte de l'exécution d'un financement obtenu
- Justifier l'utilisation des fonds gérés par l'association (qu'il s'agisse des fonds propres, de dons, de subventions...)
- Il sert de base de prévision pour les budgets futurs

Conditions (prérequis)

Informations qui doivent figurer impérativement dans un rapport financier :

- Recettes encaissées détaillées et sources des financements
- Dépenses réalisées détaillées
- Solde (différence entre les recettes et les dépenses)
- Pourcentage d'utilisation
- Commentaires (sur les écarts éventuels, les lignes sur ou sous consommés, les raisons expliquant un reliquat, etc.) : cette dernière partie est souvent oubliée ; elle peut figurer également dans le rapport narratif, mais ne doit pas être mise de côté sous prétexte qu'il s'agit d'un document "chiffré"

Documents nécessaires à l'élaboration d'un rapport financier :

- Une comptabilité à jour (au minimum, livre de caisse et livre de banque)
- Le budget prévisionnel initial (global ou du projet, en fonction du rapport réalisé)
- Dans le cas des rapports financiers destinés à des bailleurs : il est impératif de bien prendre connaissance des exigences de ces bailleurs en matière de calendrier et de présentation d'établissement de ces rapports (ces informations sont bien souvent disponibles dans la convention, dans les guidelines remis éventuellement par le bailleur, ou auprès de celui-ci directement en cas de doute).

Recommandations

✓ À FAIRE

- Indiquer précisément la période concernée par le rapport financier
- Faire signer par la/les personnes compétente(s) au sein de l'association (cf. fiche AD1)
- Faire une copie de rapport avant d'envoyer
- Respecter les délais de dépôt des rapports

✗ À NE PAS FAIRE

- Confondre rapport financier global et bilan : les deux documents ne se lisent pas de la même manière ; un rapport financier global complet et clair apporte presque autant d'informations que le rapport annuel de l'association ; il permet de visualiser le type d'activités menées, leur proportion, etc.
- Confondre rapport financier et budget prévisionnel.

Cas particuliers :

Si vous devez établir votre rapport financier en deux (ou plus) monnaies différentes (à la demande d'un bailleur étranger par exemple) : il est impératif de renseigner le taux de change utilisé et, en cas de monnaie fluctuante, expliquer le choix du taux appliqué ou d'utiliser le taux moyen pondéré (cf. fiche CP8).

+ IMPLICATIONS

- Le rapport financier global s'établit en général une fois par an, au moment de la clôture des comptes effectuée.
- Les rapports financiers par projets (intermédiaires ou finaux) peuvent être établis beaucoup plus fréquemment (tous les 3, 6, 12 mois par exemple) selon le rythme imposé par le bailleur.

Important : si un suivi budgétaire (cf. fiche FI2) est effectué régulièrement, cela diminue considérablement la charge de travail liée à l'établissement du rapport financier : un rapport financier n'est rien de plus que la version "arrêtée" à une date donnée du suivi budgétaire accompagné des commentaires des écarts.



Rapport d'étape... trimestre

Nom du/de la bénéficiaire :					
Titre du projet :					
Personne à contacter :					
Zone d'intervention :					
Durée du projet :					
RUBRIQUES	Budget prévu (a)	Dépenses antérieures (b)	Dépenses de la période (c)	Dépenses total (d)	Solde (e)
Ressources humaines					
Infrastructures et équipements					
Formation					
Matières premières et produits					
Médicaments					
Planification et administration					
Monitoring et évaluation					
Autres (à préciser)					
Total GÉNÉRAL					
Ressources humaines					

SUIVI BUDGÉTAIRE	
RÉF	PÉRIODE PRÉCÉDENTE
A	Cumul montant reçu
B	Cumul montant dépensé
C	Montant en banque/caisses
RÉF	POUR CETTE PÉRIODE
D = C	Report banque/caisse
E	Montant reçu
F = D + E	Total fonds au niveau de l'association
G	Montant dépensé durant la période
H = F - G	Solde banque/caisse

Je soussigné(e).....représentant(e) du BS ou SB ci-dessus mentionnée déclare que toutes les informations concernant les dépenses sont exactes et que les conditions stipulées dans le protocole de collaboration ont été respectées.

Nom du/de la responsable	Signature
--------------------------	-----------

NB : Joindre à ce rapport les pièces justificatives, le relevé bancaire/ caisse la copie du rapprochement bancaire.



Rapport financier global

Lignes budgétaires/ activités	Budget prévisionnel validé (préciser la période)		Dépenses cumulées sur la période (préciser la période)		Solde disponible au..... (préciser la date de clôture)		Taux de consommation
	Montants		Montants		Montants		
	EUROS	CFA	EUROS	CFA	EUROS	CFA	
RUBRIQUE 1							
ACTIVITÉ 1.1		= montants en euros * taux de change		= montants en euros * taux de change	= budget prévisionnel - dépenses cumulées en euros	= budget prévisionnel - dépenses cumulées en CFA	= (dépenses réalisées/budget prévisionnel) *100
ACTIVITÉ 1.2							
ACTIVITÉ 1.3							
SOUS-TOTAL RUBRIQUE 1		= somme activité 1.1 + activité 1,2 + activité 1.3					
RUBRIQUE 2							
ACTIVITÉ 2.1							
ACTIVITÉ 2.2							
ACTIVITÉ 2.3							
SOUS-TOTAL RUBRIQUE 2							
RUBRIQUE 3							
ACTIVITÉ 3.1							
ACTIVITÉ 3.2							
ACTIVITÉ 3.3							
SOUS-TOTAL RUBRIQUE 3							
TOTAL GÉNÉRAL		= sous-total 1 + sous-total 2 + sous total 3		= sous-total 1 + sous-total 2 + sous total 3	= sous-total 1 + sous-total 2 + sous total 3	= sous-total 1 + sous-total 2 + sous total 3	= (dépenses réalisées/budget prévisionnel) *100

Signature

L'audit externe des comptes

Définition

L'audit est une activité de contrôle et de conseil qui peut porter sur différents aspects d'une organisation. Les deux principaux types d'audit sont :

- **L'audit organisationnel** qui s'intéressera à l'organisation du travail, à la répartition des tâches et des responsabilités, et au respect des procédures par les acteurs et actrices de la structure
- **L'audit financier** qui est l'examen de la validité des états financiers émis par une organisation

Il peut exister d'autres types d'audit par exemple : audit social, audit statutaire, audit environnemental, audit des systèmes d'information, etc.

L'audit peut être mené soit par une personne appartenant à l'organisation, c'est l'audit interne; soit par une personne extérieure, c'est l'audit externe.

La présente fiche s'articulera autour de **l'audit externe**.

L'audit externe peut être imposé soit de façon conventionnelle par un bailleur ou un partenaire financier, soit par la loi (certaines législations imposent aux associations, au-delà d'un certain nombre de salarié(e)s ou d'un certain niveau de budget, de faire auditer et valider leurs comptes).

Objectifs

Les objectifs généraux d'une pratique d'audit sont :

- Vérifier que les résultats obtenus correspondent aux résultats prévus
- Vérifier que les procédures ont été respectées
- Détecter des dysfonctionnements éventuels, leurs causes et mettre en évidence les améliorations nécessaires
- Comprendre, analyser un incident, un écart, un dysfonctionnement spécifique.

Les objectifs spécifiques de l'audit financier :

- Disposer d'une information financière fiable
- Apprécier l'organisation comptable actuelle afin d'en déceler les insuffisances et de les améliorer
- Prévenir des fraudes et des détournements

Les objectifs spécifiques de l'audit organisationnel :

- Apprécier le respect des procédures
- Apprécier la qualité de la prestation de service
- Évaluer le niveau de la bonne gouvernance de la structure

Conditions

Le contrôle externe exige spécifiquement :

- Une définition nette du champ couvert par le contrôle et des responsabilités de chacun et chacune
- La franche collaboration du personnel
- La connaissance des procédures financières et organisationnelles de tous les services
- La sensibilisation du personnel et le partage des termes de l'audit

RECOMMANDATIONS

Méthodologie :

- Établir les termes de références (soit par le bailleur ou celui/celle qui commande l'audit, soit par la structure qui souhaite être auditée)
- Avoir une procédure d'audit élaborée de façon concertée et validée par les parties prenantes
- Définir le champ et les objectifs de l'audit, ainsi que les référentiels concernés
- Identifier et choisir les auditeurs et auditrices internes ou externes résultant d'un appel d'offres
- Communiquer les thèmes de référence de l'audit auprès du personnel concerné
- Le jour de l'audit, faire une réunion d'ouverture au cours de laquelle le ou la responsable de la structure présente le ou les auditeurs/auditrices, les objectifs, la méthode d'audit, les règles déontologiques
- Réaliser une réunion de restitution avec l'auditeur/auditrice et débattre des écarts
- Diffuser le rapport d'audit qui contient les objectifs et le champ d'application de l'audit, les détails du plan d'audit, l'identification des documents de référence et les observations des non-conformités
- Décider et engager les actions d'amélioration nécessaires à la suite du travail des auditeurs et auditrices





BIBLIOGRAPHIE

Pour aller plus loin !

Boite à outils Genre et VIH, Plateforme ELSA, édition avril 2018
www.plateforme-elsa.org

Capitalisation : Comment élaborer son projet associatif et son plan stratégique en ONG,
Coordination SUD, 2015
www.coordinationsud.org

Guide « la capitalisation des expériences-Un voyage au cœur de l'apprentissage »
Marthe-Valère Feuvrier (F3E), Odile Balizet (Consultante), Audrey Noury (F3E), Mars 2014
www.f3e.asso.fr

Guide Genre et VIH 10 ans d'accompagnement et de co-construction d'une démarche d'amélioration des pratiques, Plateforme ELSA, Mars 2020
www.f3e.asso.fr

Guide « construire une stratégie de plaidoyer », Boite à outils à destination des organisations de la société civile, édition 2020, SIDACTION,
www.plateforme-elsa.org

Guide d'appui à la structuration associative, Plateforme ELSA, édition 2012
www.plateforme-elsa.org

Maîtriser les risques au sein de son ONG (fiche Pratiques & outils), décembre 2017
www.coordinationsud.org

Politique de prévention de la fraude et de la corruption de la fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)
www.acbf-pact.org


Toute la fonction « Contrôle de gestion », un livre de référence qui couvre l'ensemble des compétences nécessaires à la pratique du contrôle de gestion, édition 2014
www.dunod.com

Guide pratiques pour la vie associative, Novembre 2021
www.associations.gouv.fr/guide-pratique-vie-associative.html



SIGLES & ABRÉVIATION

AD	Administration
AG	Assemblée Générale
AGC	Assemblée Générale Consécutive
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
BE	Bureau Exécutif
BOL	Bolivien
CA	Conseil d'Administration
CAC	Commissaire Aux Comptes
CAF	Chargé(e) de l'Administration et des Finances
CE	Comité Exécutif
COFIL	Comité de Pilotage
CP	Comptabilité
DSSR	Droits et la Santé Sexuelle et Reproductive
ELSA	Ensemble luttions contre le Sida en Afrique
ERP	Evaluation Rurale Participative
FCF	Frais de Fonctionnement
FI	Finances
GO	Gouvernance
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HAO	Hors Activités Ordinaires
IEC	Information Education Communication
LOG	Logistique
OEV	Orphelins et Enfants Vulnérables
OSC	Organisation de la Société Civile
PCA	Personne chargée de la présidence du Conseil d'Administration
PM	Pour Mémoire
PVVIH	Personnes Vivant avec le VIH/sida
RAS	Rien à signaler
REF	Référence
RH	Ressources Humaines
SE	Suivi Evaluation
SIDA	Syndrome d'Immuno-déficience Acquise
SMART	Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporellement défini
SMEO	Structures de Mises En Œuvre
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats/Forces – Faiblesses – Occasions – Menaces
SYCEBUNOL	Système Comptable des Entités à But Non Lucratif
VIH	Virus de l'Immuno-déficience Humaine



Les photos du mini-guide de structuration associative sont la propriété de la Plateforme ELSA, des associations partenaires africaines et d'associations membres françaises qui y sont représentées. Elles sont issues des concours photos organisés par la Plateforme ELSA en 2020 et 2021, de la carte des associations de la Plateforme ELSA (www.plateforme-elsa/carte-des-associations/), d'ateliers de renforcement de capacités organisés par la Plateforme ELSA (sur le genre en mars 2019 en France, la capitalisation en mai 2017 au Maroc et la capitalisation en septembre 2016 à Madagascar) ainsi que d'un atelier sur le turn-over RH organisé en 2019 en France par Sidaction.

Crédits :

© ARCAD Santé PLUS (Mali) / Malik SAMASSEKOU, p. 1

© Plateforme ELSA, p. 9

Relecture : Agence Mots-Clés, Myriam BENHAMOU, Floriane GUENARD, Laïla LOSTE et Annabelle PRINGAULT

Conception graphique : Maya LAMBERT

Date de publication : Janvier 2022



Plateforme ELSA s/c SIDACTION
228 rue du Faubourg Saint-Martin
75010 Paris - France
+331 53 26 49 67
www.plateforme-elsa.org

 @ELSAplateforme
 @PlateformeELSA
 www.youtube.com/c/PlateformeElsa
 @company/plateforme-elsa

Avec le soutien :

