

## LE BUDGET PREVISIONNEL / FI1

### 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 1 an).

Il doit être établi chaque année pour l'ensemble de la structure et peut ensuite être décliné pour chaque projet/activité/bailleur spécifique. C'est avec le plan de trésorerie (cf. fiche CP13) un outil de gestion indispensable.

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

Etre 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.

Parfaitement connaître 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 définitions 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 différents acteurs du projet (coordinateurs de projets, direction et service financier).

• • •

### RECOMMANDATIONS

- 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 tous les acteurs concernés (chargé de projet, directeur, 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.

• • •

## EXEMPLES

### Budget prévisionnel par rubriques

Ligne budgétaire / Objet de la dépense	Coût total prévisionnel sur l'année				Ressources prévisionnelles				
	Unité choisie	Nombre d'unités	Coût unitaire	Coût total	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Fonds propres	Reste à trouver
<b>Rubrique 1 : ACTIVITES</b>									
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	2 000	0	0	5 500
Soutien scolaire aux OEV	nb d'enfants	30	200	6 000	0	4 000	2000	0	0
Déplacements des 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
<b>Rubrique 2 : SALAIRES</b>									
Salaire médecin vacataire	mois	12	1 000	12 000	12000	0	0	0	0
Salaire infirmier	mois	12	800	9 600	0	3 000	3000	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	10000	0	5 600
Salaire gardien	mois	12	300	3 600	0	0	0	1200	2 400
Sous-total rubrique 2				48 600	12 000	10 800	13 000	1 200	11 600
<b>Rubrique 3 : FRAIS DE STRUCTURE</b>									
Loyer	mois	12	500	6 000	3000	3 000	0	0	0
Electricité	mois	12	120	1 440	0	0	0	1440	0
Equipement 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
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>102 240</b>	<b>29 500</b>	<b>19 800</b>	<b>19 000</b>	<b>5 640</b>	<b>28 300</b>

**Budget prévisionnel par activités :**

Ligne Budgétaire / Objet de la dépense	Coût total prévisionnel sur l'année				Ressources prévisionnelles				
	Unité choisie	Nombre d'unités	Coût unitaire	Coût total	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Fonds propres	Reste à trouver
<b>ACTIVITE 1 soutien nutritionnel</b>									
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 animatrices de séances	mois x 2 pers	24	300	7 200	0	5 000	2 000	0	200
Remboursement des déplacements des 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
Electricité (50%)	mois	12	60	720	720	0	0	0	0
Equipeement 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
<b>ACTIVITE 2 suivi médical</b>									
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	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 patients	mois	12	100	1 200	0	0	0	1 200	0
Loyer (50%)	mois	12	250	3 000	0	0	3 000	0	0
Electricité (50%)	mois	12	60	720	0	0	720	0	0
Equipeement 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
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>107 040</b>	<b>27 620</b>	<b>27 800</b>	<b>29 120</b>	<b>12 400</b>	<b>10 100</b>

Ces deux exemples montrent une répartition des différentes charges de façon différente : dans le 1er exemple, les charges sont regroupées selon l'activité à laquelle elles se rapportent.

Ici, le loyer est réparti à parts égales sur les 2 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 2 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.

Dans le 2ème 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.

\*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** 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.)

**LE SUIVI BUDGETAIRE / FI2****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 financiers 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**

- 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 de 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 CP4) 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.

## EXEMPLE

Association XXXXX  
 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 psychosocial	50	25	25	50%	
Infirmier	50	25	25	50%	
Médecin	70	35	35	50%	
Agent de sécurité	40	20	20	50%	
Chargée 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%	

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

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

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 sur-consommées, 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 sur-évalué) ; mauvaise planification des activités ; variation imprévue de l'activité (ex : un centre de prise en charge voisin cesse ses activités et les bénéficiaires se reportent sur votre structure) ; catastrophe naturelle (sécheresse, inondations, etc.)...

A partir de cette analyse, on peut éventuellement agir pour compenser les écarts : soit réduire le rythme des dépenses pour les lignes sur-consommées 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).

## LE CONTROLE INTERNE DE LA COMPTABILITE / FI3

## DÉFINITIONS

Chaque fin de mois, le service comptable doit procéder à la clôture de la comptabilité. C'est l'occasion pour le caissier et/ou le comptable 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 physique.

Une fois ce travail effectué, la clôture doit être vérifiée et validée par un responsable hiérarchique (responsable financier/directeur/ trésorier...) 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 supérieur 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

La vérification mensuelle de la comptabilité ne demande pas de compétences comptables poussées ; il suffit d'être motivé et intéressé : un directeur qui n'a jamais fait de comptabilité peut tout à fait se lancer dans cet exercice.

## A 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 (cf. ex ci-dessous) qui aidera à ne pas oublier certains points de contrôle importants.

## A NE PAS FAIRE :

Ne jamais fonctionner sans contrôle de la comptabilité.

• • •

EXEMPLE

FICHE DE CONTROLE MENSUEL DE LA COMPTABILITE										
Intitulé du projet : Numéro de compte : Caisse : Devise : Mois : Année :										
1-Pièces comptables 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 supérieur hiérarchique ?  Si non, lister ci-dessous les pièces manquantes à récupérer au plus vite :				OUI	NON	Observations				
							Date de la dépense	N° de pièce comptable	Libellé	Montant
2. Respect des procédures de validation préalable des dépenses 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...)?  Si non, lister ci-dessous les documents manquants à récupérer au plus vite:										
3. Avances de fonctionnement Toutes les avances de fonctionnement ont-elles été justifiées ?  Si non, lister ci-dessous les avances à clôturer au plus vite :										
Nom des personnes concernées			Solde de l'avance ouverte							



<p><b>4. Données comptables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li>   <li>- 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)</li>   <li>- les libellés sont-ils complets/harmonisés?</li> </ul>				
<p><b>5. Soldes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les formules du suivi de banque/caisse sur excel sont elles justes (par d'erreurs de sommation/ de formules)?</li>   <li>- Le taux de change utilisé est-il correct ?</li>   <li>- 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)?</li>   <li>- 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) ?</li> </ul>				
<p>Le comptable ou caissier (nom)</p> <p>Date</p> <p>Signature</p>		<p>Le responsable hiérarchique (nom)</p> <p>Date</p> <p>Signature</p>		

Document à imprimer et signer en 2 exemplaires et à archiver méthodiquement.

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

## LE RAPPORT FINANCIER / FI4

### 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 dépôts 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

#### 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

#### A 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.

**A NE PAS FAIRE :**

- Confondre Rapport financier global et Bilan : les 2 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 2 (ou plus) monnaies différentes (à la demande d'un bailleur étranger par exemple) : il est impératif de renseigner le taux de change utilisé et, dans le cas de monnaie fluctuante, d'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, une fois 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.

• • •

**EXEMPLE : RAPPORT FINANCIER GLOBAL**

Lignes budgétaires	Budget / financement demandé		Budget reçu		Montant dépensé		Solde		Taux de consommation	Commentaires
	A		B		C		D = B - C		E = C*100/B	
	Euro	FCFA	Euro	FCFA	Euro	FCFA	Euro	FCFA		
Rubrique 1										
Activité 1										
Activité 2										
Sous total Rubrique 1										
Rubrique 2										
Activité 1										
Activité 2										
Sous total Rubrique 2										
<b>TOTAL GENERAL</b>										

Signature du comptable/trésorier

Signature du président

## L'AUDIT EXTERNE / FI5

## DÉFINITIONS

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 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...

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 salariés 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,
- 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

### A FAIRE (MÉTHODOLOGIE)

- Etablir les termes de références (soit par le bailleur ou celui 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 internes ou externes suite à 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 responsable de la structure présente le ou les auditeurs, les objectifs, la méthode d'audit, les règles déontologiques.
- Réaliser une réunion de restitution avec l'auditeur et débattre des écarts.
- Diffuser le rapport d'audit qui contient objectifs et champ d'application de l'audit, détails du plan d'audit, identification des documents de référence, observations des non-conformités.
- Décider et engager les actions d'amélioration nécessaires suite au travail des auditeurs

• • •