

## LE LIVRE DE CAISSE / CP11

## SYNONYMES

Suivi de caisse, journal de caisse, brouillard de caisse

• • •

## DÉFINITION

Le livre de caisse est un document comptable dans lequel on enregistre tout mouvement d'entrée ou de sortie (crédit et débit) d'espèces et où le solde peut être connu à tout moment. Ce journal peut être tenu en version papier et/ou en version informatique.

• • •

## OBJECTIFS

- Connaître son solde de caisse à tout moment.
- Son remplissage méthodique en fait un excellent outil de gestion et de contrôle : en le comparant avec les pièces justificatives, on contrôle l'exactitude des enregistrements. A tout moment on doit être en mesure de contrôler la concordance entre le solde du journal et le contenu de la caisse ou du coffre, c'est-à-dire réaliser un inventaire de caisse (cf fiche CP12).

• • •

## RECOMMANDATIONS

## A FAIRE :

- Mettre à jour le livre de caisse à chaque opération.
- En cas de changement de livre de caisse, vérifier que le solde initial qui apparaît en début de mois correspond au solde final du mois précédent.
- Enregistrer chaque mouvement sur la base de pièces justificatives (les bulletins de paie, les factures...) qui doivent être numérotées et enregistrées chronologiquement, par ordre d'arrivée en caisse (et non pas par ordre chronologique des dates des pièces). (Cf fiches CP5 et CP6 ).  
Chaque mouvement de caisse doit donc être justifié par une pièce justificative.
- Indiquer dans le livre de caisse pour chaque enregistrement : le libellé, la date du mouvement, le montant de la recette ou de la dépense, le n° de la pièce et le solde de la caisse après ce mouvement. Au besoin peuvent être précisés : le bailleur, la ligne budgétaire, le code comptable, le code analytique, etc.
- Détailler le plus possible les libellés des mouvements pour faciliter le contrôle de gestion (vérification de l'imputation des dépenses).
- Archiver méthodiquement le livre de caisse et les pièces justificatives. Ils sont conservés par le responsable de la caisse (cf fiche AD7).
- Avoir une gestion des avances de fonctionnement rigoureuse (cf. fiche CP14)
- Si une même dépense est partagée entre plusieurs bailleurs (ou lignes) différent(e)s, elle sera répartie sur autant de lignes que nécessaire dans le livre de caisse, avec un seul et même numéro de pièce (voir exemple ci-dessous).

## A NE PAS FAIRE :

- Prendre du retard dans l'enregistrement des données.

• • •

## IMPLICATIONS

Le suivi rigoureux de la caisse facilite le travail comptable, et l'établissement des différents états financiers et rapports.

• • •

## EXEMPLE

MOIS : NOVEMBRE 2009

Date	N° Pièce	Libellé	Montant			Bailleur	Imputation/ Ligne Budgétaire
			Recette	Dépense	Solde		
		Solde initial (report du solde final précédent)			200 000 F		
04/11/09	C0911-0001	Fournitures pour Atelier groupe de paroles nov09	0 F	50 000 F	150 000 F	Sidaction	PEC
04/11/09	C0911-0001	Fournitures pour Atelier groupe de paroles nov09	0 F	60 000 F	90 000 F	Fondation de France	PEC
05/11/09	C0911-0002	Approvisionnement Caisse	100 000 F	0 F	190 000 F		
06/11/09	C0911-0003	Carburant visites à domicile	0 F	10 000 F	180 000 F	Solidarité Sida	FCT
30/11/09		Solde final	100 000 F	120 000 F	180 000 F		

Exemple de paiement d'une dépense imputée sur plusieurs bailleurs et/ou lignes budgétaires

## L'INVENTAIRE DE CAISSE / CP12

### SYNONYME

Etat de caisse, PV de caisse

### DÉFINITION

Le contrôle de caisse consiste à vérifier les opérations passées dans le journal de caisse et à procéder au rapprochement du solde théorique au solde physique se trouvant en caisse.

Sauf erreur ou omission, le solde théorique doit être identique au solde physique

Le caissier doit théoriquement, à la fin de chaque journée effectuer un contrôle de caisse rapide afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre le solde physique et le solde théorique. S'il y a des écarts, il doit être capable de les justifier.

Toute structure, qu'elle soit associative ou à but lucratif doit effectuer au moins une fois par mois un contrôle de caisse officiel (le jour de la clôture du mois en cours). Ce contrôle est effectué par un des superviseurs hiérarchiques du caissier. Un document d'inventaire de caisse doit être alors signé par le caissier et le superviseur hiérarchique.

Après vérification, tout le montant doit être remis au caissier pour sa conservation dans le coffre-fort de l'association.

### OBJECTIFS

- Vérifier la concordance entre le solde physique et le solde théorique de la caisse.
- Eviter les écarts de caisse.
- Contrôler la qualité de la gestion et du suivi de caisse.
- Clôturer en fin de mois la comptabilité de la caisse.

• • •

### CONDITIONS

- Le suivi de caisse et le suivi des avances doivent être tenus au jour le jour.
- Les pièces justifiant chacune des entrées et des sorties de caisse doivent être méthodiquement enregistrées dans le journal de caisse. Elles seront par la suite numérotées et classées dans un classeur approprié (Cf. Fiche CP6).

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- Limiter le nombre de caisses (plus il existera de caisses, plus le nombre potentiel d'erreurs sera élevé). Il est recommandé de n'avoir qu'une seule caisse pour tous les projets et tous les bailleurs confondus (sauf si un bailleur exige la tenue d'une caisse propre).
- Procéder à 3 niveaux de contrôle : par exemple un autocontrôle tous les jours par le caissier ; un contrôle par son superviseur chaque mois au moment de l'inventaire de caisse ; un contrôle par le superviseur à chaque approvisionnement de la caisse.
- A la fin de chaque mois, effectuer un inventaire de clôture.
- Procéder à un double comptage des espèces (souvent source d'erreur).
- Imprimer et signer 2 exemplaires de l'inventaire de caisse ; remettre un exemplaire au caissier et un autre à celui qui effectue le contrôle.
- Faire apparaître le numéro de la dernière pièce contrôlée sur l'inventaire de caisse pour éviter tout ajout ou retrait d'écriture (une fois le contrôle de caisse achevé) pouvant invalider le document.
- Classer et conserver méthodiquement ces documents qui attestent la clôture du journal de caisse en fin de mois.
- Confier toutes les clés de la caisse au caissier. En cas de force majeure qui occasionnerait l'absence du caissier,

- l'ouverture de la caisse doit se faire en présence d'une autorité compétente et des responsables de l'association.
- Vérifier avant de signer l'inventaire de caisse :
  - que les montants figurant sur les factures correspondent à ceux enregistrés dans le journal de caisse (les écarts proviennent généralement d'erreurs d'écritures dans le journal de caisse) ;
  - l'état des avances en cours : beaucoup d'écarts proviennent d'avances non justifiées ;
  - que le solde initial du journal de caisse correspond au solde final du précédent inventaire de caisse ;
  - que le solde final du journal de caisse est correct (vérifier les formules utilisées pour calculer ce solde).

A NE PAS FAIRE :

- Prendre du retard dans l'enregistrement des pièces justificatives, retard impliquant le risque de perte des pièces, d'erreur de codification, etc., et l'impossibilité de faire un contrôle de caisse.
- Confier la gestion de la caisse à 2 personnes.

• • •

EXEMPLE

Inventaire de Caisse

Date:

Solde physique de la caisse :			
x	10 000 CFA	=	
x	5 000 CFA	=	
x	1 000 CFA	=	
x	500 CFA	=	
x	200 CFA	=	
x	100 CFA	=	
x	50 CFA	=	
	<b>Total</b>	=	**

Solde selon suivi de caisse :			
	<b>Total</b>	=	**
N° de la dernière pièce de caisse :			

\*\* les montants doivent être identiques

Fait en 2 exemplaires le :

Signature du caissier

Signature du responsable

## LE PLAN DE TRÉSORERIE / CP13

### DÉFINITION

**Trésorerie** : lorsqu'elle est positive, elle représente l'argent disponible (sur le compte bancaire ou dans la caisse) ; lorsqu'elle est négative, son montant est celui du solde débiteur bancaire, c'est-à-dire le découvert. Qu'elle soit positive ou négative, la trésorerie est un révélateur de la situation économique et/ou financière de l'association.

**Le plan de trésorerie** est un document financier qui prévoit l'argent qui sera disponible (liquidités) pour l'association, mois par mois.

Le budget prévisionnel (cf fiche FI1) permet de voir si l'ensemble des coûts sur l'année seront couverts par les recettes prévisionnelles. Le plan de trésorerie quant à lui révèle si le rythme de réception des produits (collectes, subventions des bailleurs, cotisations, etc.) permettra de couvrir toutes les échéances.

Le plan de trésorerie tente de répartir les entrées et les sorties de caisse de l'organisation tout au long de l'année en subdivisant son budget en périodes plus courtes, de généralement un mois. Grâce au plan de trésorerie, on peut identifier les déficits de caisse probables et éventuellement prendre certaines mesures, telles que :

- Demander aux donateurs ou aux bailleurs de fonds d'avancer le versement de leur subvention ;
- Différer le règlement de certaines factures ;
- Reporter certaines activités ;
- Négocier un découvert temporaire ;
- Renforcer ses fonds propres ;
- Constituer des réserves.

Le plan de trésorerie est un outil de gestion « vivant ». Il doit être réactualisé en permanence (à chaque nouvelle information susceptible de le modifier).

La tenue d'un plan de trésorerie est un gage pour vos partenaires d'une gestion suivie et anticipée.

Le plan de trésorerie a une triple utilité :

- A court terme : il permet d'anticiper (voire de contrecarrer les crises / difficultés financières ponctuelles).
- A moyen terme : il permet d'identifier des difficultés structurelles (par exemple : si l'association connaît chaque année, à la même période, les mêmes difficultés financières).
- A long terme : il permet de sécuriser la structure et lui éviter de mettre en danger son fonctionnement, ses activités et son existence.

• • •

### OBJECTIFS

- Assurer une bonne gestion de la trésorerie de l'association.
- Anticiper les flux financiers pour assurer sa solvabilité (c'est à dire sa capacité à faire face aux échéances à venir).
- Installer une relation plus professionnelle avec ses bailleurs et son banquier.
- Ajuster son plan d'action en fonction de l'argent disponible.
- Réduire ses frais bancaires (notamment ceux liés aux découverts et aux emprunts).

• • •

### CONDITIONS

L'élaboration d'un plan de trésorerie passe par 3 phases successives :

1. L'élaboration d'un plan d'action précis (chronogramme des activités)
2. La détermination précise de l'échéancier des dépenses et des recettes sur la période donnée
3. L'analyse de cette comparaison entre les dépenses et les recettes prévues, c'est-à-dire du solde de trésorerie mensuel

• • •

## RECOMMANDATIONS

Le plan de trésorerie n'est pas un budget prévisionnel. Il se base sur le budget prévisionnel pour anticiper d'éventuelles difficultés financières.

L'échéancier des dépenses n'est pas le prévisionnel annuel divisé par 12 mois. Il doit se baser sur le chronogramme des activités.

L'établissement de l'échéancier des recettes implique d'avoir accès aux termes des conventions signées avec les bailleurs qui précisent les échéances et modalités de versement.

• • •

## IMPLICATIONS

Un plan de trésorerie doit être un outil de pilotage du comptable qui le met à jour le plus régulièrement possible, en coordination avec les responsables de projets. Il ne nécessite pas un gros travail de mise à jour ; une fois le cadre élaboré sur l'année, il s'agira de :

- modifier au fur et à mesure les montants prévisionnels par les montants réalisés ;
- ajouter les nouvelles informations inconnues en début d'année (obtention d'une nouvelle subvention, modification des activités en cours d'année, etc.).

• • •

EXEMPLE

PLAN DE TRESORERIE DU PROJET PENDANT 12 MOIS

ENCAISSEMENTS / PREVISIONS	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre	Total
BUDGET													
BAILLEURS DE FONDS	1 800 000,0	900 000								900 000			1 800 000
FONDS PROPRES(APPORT LOCAL)	760 000	300 000										460 000	760 000
TOTAL ENCAISSEMENTS	2 560 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	2 100 000	2 100 000	2 560 000	2 560 000
Tresorerie Cumulée													

On sait ici que la subvention est versée dans les temps :  
 50% début janvier  
 50% début octobre (après envoi et validation du rapport intermédiaire)

On sait aussi que les fonds propres sont disponibles en 2 temps :  
 300 000 CFA au 1er janvier (solde de l'année précédente)  
 460 000 CFA au 15 décembre (résultat de la collecte du 1er décembre de l'année en cours)

DECAISSEMENTS / PREVISIONS

ACTIVITE	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre	Total
BUDGET													
INDEMNITE du conseiller psycho-social	25 000	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	25 000
Transport des participants (du groupe: 20 pers x 500 CFA)	520 000	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	520 000
collation	520 000	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	520 000
fouritures de sensibilisation	52 000						26 000						52 000
services de soci	1 000 000										500 000		1 000 000
services de communication (1 PC et 1 video-projecteur)	375 000												375 000
FRAIS DE FONCTIONNEMENT													
location de la salle (quote-part du loyer)	10 000	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10 000
charges des locaux (électricité, eau, internet, tel, indemnité du gardien et de la secrétaire)	20 000	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	20 000
suivi du projet (quote-part des indemnités du coordinateur)	12 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
autres services	26 000									13 000			26 000
TOTAL DECAISSEMENTS	2 560 000	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	92 250	92 250	592 250	2 560 000
Depenses cumulees													
Soide (Tresorerie cumulee - Depense cumulees)		1 068 750	601 500	417 000	324 750	232 500	114 250	22 000	- 70 250	724 500	132 250	-	-

Conclusion : l'association ne disposera pas des liquidités (argent disponible / trésorerie) suffisantes pour réaliser ses activités du mois de septembre

Conséquences : en connaissance cette situation elle peut :

- 1) réfléchir à la possibilité de reporter certaines activités au mois d'octobre
- 2) discuter avec sa banque sur les conséquences d'un découvert / les possibilités d'un prêt à taux d'intérêt faible
- 3) demander à régler certaines factures au mois d'octobre

...  
 >> en anticipant, l'association peut trouver des solutions pour passer ce mois difficile

## LA GESTION DES AVANCES DE FONCTIONNEMENT / CP14

## DÉFINITIONS

Les avances de fonctionnement sont des acomptes versés par une structure à son/ses travailleur(s) pour réaliser des achats/dépenses pour le compte de la structure. Ces avances de fonctionnement sont à distinguer des avances faites sur les salaires.

Les avances de fonctionnement doivent être systématiquement validées au préalable par les responsables habilités à le faire (cf. fiche AD1).

La gestion des avances de fonctionnement est le système mis en place par une structure pour suivre l'attribution et la justification des avances octroyées.

• • •

## OBJECTIFS

- Connaître à tout moment l'état des avances de fonctionnement qui sont restées « ouvertes » (c'est-à-dire qui n'ont pas encore été justifiées) ; le caissier pourra ainsi facilement exiger la restitution des sommes avancées non justifiées et/ou récupérer l'ensemble des justificatifs de dépenses.
- Faciliter le travail de celui qui fait la ou les dépenses et de celui qui gère la caisse : octroyer des avances de fonctionnement permet de limiter le nombre de mouvements de caisse (une seule demande d'avance de fonctionnement peut concerner plusieurs achats (cf. fiche CP2)).
- Anticiper les besoins de liquidités en caisse : le caissier peut fixer comme règle que toutes les demandes d'avance de fonctionnement soient faites entre le 1er et le 10 du mois (par ex.) pour tout le mois. Ainsi il peut limiter les retraits à la banque.

• • •

## CONDITIONS (PRÉ-REQUIS)

Disposer d'une caisse et d'un livre de caisse (cf. fiche CP11).

• • •

## RECOMMANDATIONS

- Enregistrer systématiquement chacune des avances octroyées comme une sortie de caisse, et chacun des retours/justifications comme une entrée en caisse.
- A chaque avance octroyée le caissier doit faire signer un reçu d'avance à l'acheteur et l'archiver comme une pièce comptable (un double est remis à l'acheteur). De même, lors de la clôture de l'avance, le caissier doit établir un reçu faisant état des montants dépensés et justifiés, et des montants non dépensés rendus par l'acheteur. Le caissier et l'acheteur conserveront un exemplaire chacun.
- A la clôture mensuelle des comptes, toutes les avances doivent être soldées (cf. fiche CP12).
- Pour les structures qui font régulièrement des avances à plusieurs personnes, il est recommandé de mettre en place un suivi individuel des avances (cf. modèle ci-dessous) qui permet au caissier et à l'acheteur de connaître à tout moment le solde des avances en cours. Ces suivis peuvent être faits sur papier volant ou dans un cahier. A chaque remise de fonds ou justification de dépense, le caissier remplit cette fiche en 2 exemplaires. Un exemplaire est conservé par le caissier et l'autre par l'acheteur.
- Une avance n'est pas une dépense mais un flux de trésorerie qui sera soldé à terme : on ne peut donc pas lui attribuer un code de charge (analytique ou comptable). Il existe en revanche un code comptable « avances » (classe 4) et on peut créer un code analytique spécifique (cf. exemple ci-dessous le code « AV.DIALLO ») pour faciliter le suivi.
- Il est recommandé de solder toute avance avant d'en octroyer une nouvelle.
- Il est important de fixer un montant maximum d'avance pour des raisons de sécurité du porteur de l'avance.
- L'obtention d'une avance n'exonère pas l'acheteur du respect des règles internes liées aux achats (cf. fiche CP2).

- Les factures doivent être enregistrées dans le livre de caisse par ordre d'arrivée chez le caissier, peu importe l'ordre chronologique. La date à enregistrer doit être la date d'émission de la facture.
- ATTENTION : le reçu signé au moment de l'octroi d'une avance de fonctionnement ne peut en aucun cas être considéré comme un justificatif de dépense (cf. fiche CP5) !

• • •

## CAS PRATIQUE

Le solde de la caisse de l'association Etoile au 31/12/2009 est de 402 000 FCFA (ligne 1).

Le 03 janvier, une avance (avance n°1) de 105 000 FCFA est octroyée à Monsieur Diallo pour effectuer des dépenses (ligne 3).

Le 09 janvier Monsieur Diallo se présente au caissier et lui remet les pièces justifiant les dépenses suivantes (lignes 6 à 10):

- facture du garagiste pour un montant de 20 000 FCFA datée du 5 janvier
- facture de carburant: 15 000 FCFA, datée du 6 janvier
- Facture de pièces de rechange pour le véhicule : 25 000 FCFA datée du 6 janvier
- Facture de matériel d'entretien des locaux : 17 500 FCFA datée du 7 janvier
- Facture de réparation électrique : 12 500 FCFA datée du 8 janvier

TOTAL justifié = 90 000 FCFA (ligne 4).

Le solde des avances de M. Diallo est donc de 15 000 FCFA (105 000-90 000).

Lorsqu'il remet au caissier le reliquat correspond (ligne 5), l'avance est totalement soldée.

Le 12 janvier 2010 Monsieur SAMBA prend une avance de 216 500 FCFA pour mener les activités de théâtre et de ciné débat (ligne 11).

Le 17 janvier Monsieur SAMBA se présente au caissier et lui remet les pièces justifiant les dépenses suivantes (lignes 14 à 21):

- Reçu justifiant le paiement en espèce de deux animateurs pour 54 000 FCFA et du superviseur pour 40 000 FCFA, daté du 13 janvier.
- Reçu justifiant le paiement en espèce du crieur public pour 9 000 FCFA daté du 14 janvier.
- Reçu justifiant le paiement en espèce du technicien pour 13 500 FCFA daté du 15 janvier.
- Facture justifiant le paiement en espèce des frais de transport pour 27 000 FCFA daté du 16 janvier.
- Facture justifiant le paiement en espèce du carburant pour 18 000 FCFA daté du 16 janvier.

Total des pièces = 161 500 FCFA (ligne 12).

M Samba aurait du rendre à la caisse le reliquat de 55 000 FCFA (montant avancé – montant justifié : 216 500 – 161 500).

Or, il n'est en mesure de rendre que 25 000 FCFA (ligne 13) car il a réglé une facture de téléphone de 30 000 FCFA le 17 janvier au matin (ligne 24), pour laquelle il n'a pas encore pu obtenir de facture. Il doit encore justifier de ces 30 000 FCFA (55 000 – 25 000) pour que le caissier considère son avance comme clôturée.

Dans le livre de caisse il faut faire apparaître l'annulation des dépenses justifiées (lignes 12 et 13).

Le 17 janvier paiement en espèce par le caissier de la location matériel de sonorisation pour le théâtre pour 15 000 FCFA (ligne 20).

Le 17 janvier paiement facture en espèce par le caissier de la troupe SOFA pour 25 000 FCFA (ligne 21).

Le 25 janvier Monsieur SAMBA prend une avance (avance n°2) de 50 000 FCFA. Il devra donc justifier au caissier un total de  $50\,000 + 30\,000 = 80\,000$  FCFA. Il remet le même jour au caissier les pièces justifiant les dépenses suivantes (lignes 24 à 27) : facture de téléphone 30 000 FCFA ; eau 15 000 FCFA, Electricité 20 000 FCFA, téléphone 17 300 FCFA. Il a donc justifié un total de 82 300 FCFA (ligne 23). Il a ainsi dépensé plus qu'il ne disposait comme avance. La caisse lui est donc redevable de  $82\,300 - 80\,000 = 2\,300$  FCFA (complément avance n°2 ligne 28).

A la fin du mois, toutes les avances sont soldées et le solde de la caisse s'élève à 28 200 FCFA.

## JOURNAL DE CAISSE

	DATE	N° DE PIECE	INTITULE	ENTREE	SORTIE	SOLDE	LIGNE BUDEGTAIRE
1	01/01/2010		solde de caisse au 31/12/2009	2 000		2 000	
2	01/01/2010		approvisionnement de la caisse	400 000		402 000	
3	03/01/2010		avance n°1 DIALLO		105 000	297 000	
4			justification avance DIALLO	90 000		387 000	
5	09/01/2010		rendu en caisse reliquat avance n°1 DIALLO	15 000		402 000	
6	05/01/2010		paiement garagiste		20 000	382 000	
7	06/01/2010		carburant		15 000	367 000	
8	06/01/2010		pièces de rechange véhicule		25 000	342 000	
9	07/01/2010		matériel d'entretien		17 500	324 500	
10	08/01/2010		réparation électrique		12 500	312 000	
11	12/01/2010		avance n°1 SAMBA		216 500	95 500	
12	17/01/2010		justification avance SAMBA	161 500		257 000	
13			rendu en caisse reliquat avance n°1 SAMBA	25 000		282 000	
14	13/01/2010		règlement animateurs		54 000	228 000	
15	13/01/2010		règlement superviseur		40 000	188 000	
16	14/01/2010		règlement crieur public		9 000	179 000	
17	15/01/2010		règlement technicien		13 500	165 500	
18	16/01/2010		règlement frais de transport		27 000	138 500	
19	16/01/2010		carburant		18 000	120 500	
20	17/01/2010		règlement location de matériel		15 000	105 500	
21	17/01/2010		règlement facture troupe SOFA		25 000	80 500	
22	25/01/2010		avance n°2 SAMBA		50 000	30 500	
23	25/01/2010		justification avance n°2 SAMBA	82 300		112 800	
24	17/01/2010		téléphone		30 000	82 800	
25	25/01/2010		eau		15 000	67 800	
26	25/01/2010		électricité		20 000	47 800	
27	25/01/2010		téléphone		17 300	30 500	
28	25/01/2010		complément avance n°2		2 300	28 200	
29							
30							
31			total des mouvements	775 800	747 600		
32			solde au 31/01/2010		28 200		
33			<b>TOTAUX</b>	<b>775 800</b>	<b>775 800</b>		

## LES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT / CP15

## SYNONYMES

Frais de structure, frais de fonctionnement, coûts fixes

• • •

## DEFINITIONS

Les dépenses de fonctionnement représentent toutes les charges fixes inhérentes à l'existence même de la structure: sans ces charges, l'association ne pourrait pas exister et mener ses activités (même si celles-ci sont financées par ailleurs).

L'affectation des dépenses est l'action qui permet d'attribuer une dépense à un projet (en prévisionnel), et, d'enregistrer une facture sur une ligne budgétaire prédéfinie (en réalisé).

Faire financer les dépenses de fonctionnement est parfois difficile, certains bailleurs étant plus enclins à financer des activités, pour lesquelles ils pourront mettre en avant des résultats visibles, quantifiables. Les associations peuvent se retrouver à utiliser la totalité de leurs fonds propres pour compenser ces manques de financement et se priver ainsi de tout ce que peut leur offrir ces fonds non-fléchés, « libres » de toute justification (comme expérimenter des nouveaux projets non prioritaires pour les bailleurs au moment voulu, investir dans l'achat d'un bâtiment, sécuriser une partie de cet argent pour les « coups durs »...). Dans le pire des cas, ce poste de dépenses n'est pas couvert, ou a minima (le loyer par exemple), empêchant la structure de se développer, de se structurer.

Réussir à affecter un maximum de dépenses de fonctionnement à un financeur est donc un enjeu important.

• • •

## OBJECTIFS

Répartir de manière optimale les charges fixes afin de:

- sécuriser l'existence de la structure (en montant des projets qui prennent en compte une partie du fonctionnement afin d'éviter l'utilisation de tous les fonds propre de la structure) ;
- préserver les fonds propres de l'association (pour les imprévus tels que la suspension d'un projet, le retard dans le décaissement de certains projets, la lourdeur administrative dans l'exécution de certains projets, etc.).

• • •

## CONDITIONS (PRÉ-REQUIS)

Il faut disposer de plusieurs documents :

1) un budget prévisionnel annuel global le plus exhaustif possible (il ne s'agit pas nécessairement du budget communiqué aux bailleurs – c'est possible mais pas indispensable – c'est plus un document de référence interne, une version chiffrée du plan d'action de la structure).

Toutes les dépenses doivent être anticipées et chiffrées (même les plus petites telles que les photocopies, l'entretien du matériel informatique, les frais bancaires...) afin d'avoir une image très claire des besoins financiers nécessaires (et prioritaires) pour que la structure fonctionne.

Une fois ce budget établi vous saurez exactement où concentrer vos efforts en gardant toujours en mémoire de répartir les dépenses de fonctionnement sur le plus de bailleurs possible (il sera toujours plus facile de trouver quelques fonds propres pour pallier le retrait d'un bailleur qui finançait 10% du loyer que de trouver un bailleur qui acceptera de prendre à sa charge 100% du loyer).

2) les guidelines détaillés des financements auxquels vous postulez / les conventions des financements en cours : c'est dans ces documents que vous trouverez les informations sur le type de dépenses de fonctionnement imputables sur le projet.

Sauf mention contraire, il est très rare qu'un bailleur refuse le financement de dépenses de fonctionnement ; cependant, leur prise en charge peut être limitée (par un montant, un pourcentage, etc.)

Ensuite, le travail consiste à mettre en face les dépenses prévues et les recettes possibles et donc de procéder à leur affectation.

• • •

## RECOMMANDATIONS

- **Élaboration du budget prévisionnel** : il est déconseillé d'exagérer ce budget comme on peut le faire dans le cadre de certaines demandes de financement ; vous devez le considérer comme un document interne, présentant les frais prioritaires pour votre association (vous pouvez aussi tout à fait décider de communiquer auprès des bailleurs potentiels sur la base de ce document réaliste, les 2 ne sont pas incompatibles ; cependant, il n'est pas conseillé d'opter pour la logique inverse qui consiste à considérer un budget peu détaillé, proposé à un bailleur, comme document de base pour le suivi financier de votre structure).
- **Différencier les frais de fonctionnement liés directement aux activités de ceux qui sont strictement liés à la vie de l'association** ; une fois ce travail fait, on s'aperçoit souvent que le montant final des « frais de structure » stricto sensu ne sont pas si importants que ça et il est ainsi plus facile de les répartir sur les quelques bailleurs d'accord pour les prendre en charge.

Ce travail peut être fait également, de façon informelle d'abord, sur les RH ; par exemple, un coordinateur peut évaluer la répartition de son temps entre les différents projets qu'il est amené à coordonner. Une fois cette évaluation effectuée, il est toujours temps de les adapter en fonction de la tolérance de chaque bailleur (tout en gardant des proportions logiques par bailleur).

- **Répartition des dépenses** : il est préférable tout de même de ne pas trop multiplier les bailleurs différents pour ne pas compliquer la gestion des financements à l'année (ne pas dépasser 5 bailleurs différents pour assumer les frais de loyer paraît raisonnable alors qu'affecter à 5 bailleurs l'achat d'un ordinateur peut vite devenir compliqué à gérer pour votre comptable : c'est à vous d'évaluer ce qui est possible pour vous en matière de gestion, de suivi de ces affectations et de justification de la dépense auprès du nombre de bailleurs concernés ensuite).
- **Exercice qui peut vous aider à faire accepter le financement de frais de fonctionnement** : calculer une quote-part des frais de fonctionnement qui sont liés aux activités ; en effet, il est logique qu'un projet qui représente 50% du budget de l'association et du temps passé par les volontaires prenne en charge 50% des frais de fonctionnement de la structure. Cette quote-part ne sera pas forcément acceptée d'entrée par le bailleur mais vous devez la considérer comme un objectif de répartition des fonds.

• • •

## IMPLICATIONS

Ce travail implique de bien connaître ses besoins et les règles de financement de chaque bailleur.

Il implique aussi d'anticiper un rendu de compte plus élaboré et une présentation des justificatifs adaptés (par exemple : si une grande part des salaires de votre association est affectée à plusieurs bailleurs, vous serez amenés soit à indiquer cette affectation sur la fiche de paie de chaque personne soit à élaborer un tableau récapitulatif des ces affectations par poste et par bailleur).

• • •

## EXEMPLE

Par exemple, le financement de causeries/groupes de parole, qui se déroulent dans le local de l'association, peut donner lieu à l'affectation d'une partie – raisonnable – du loyer du local à ce bailleur.

Par exemple, un directeur qui est aussi médecin à mi-temps sur un projet peut voir son salaire réparti ainsi :

- 50% projet de prise en charge médicale
- 25% supervision de projet X
- 25% coordination du projet Y

## LA VALORISATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE / CP16

### DÉFINITIONS

Une contribution volontaire en nature est l'acte par lequel une personne physique ou morale peut apporter à une autre un travail, des biens ou des services à titre gratuit. Ceci peut correspondre au bénévolat, aux mises à disposition de personnes, de biens meubles ou immeubles, à la production (consommée au sein de l'association) ainsi qu'aux dons en nature.

Les valoriser revient à les prendre en compte dans votre comptabilité (et surtout dans vos budgets prévisionnels et demandes de financement) en évaluant le coût qu'elles auraient représenté si vous aviez dû les payer.

• • •

### OBJECTIFS

- Evaluer la part de l'apport représenté par ces contributions volontaires en nature (par rapport à l'ensemble de vos ressources) et, le cas échéant, évaluer votre degré de dépendance à leur égard (au même titre qu'une subvention, l'arrêt brutal de certaines de ces contributions peut mettre en péril la poursuite de certaines activités).
- Démontrer aux bailleurs de fonds l'apport privé de l'association par rapport aux financements demandés et mettre ainsi en valeur le dynamisme de votre structure.
- Permettre la réalisation et la diffusion des états financiers fiables.

• • •

### CONDITIONS

Le traitement de ces contributions volontaires en nature (ou « valorisation ») est possible, sous certaines conditions :

1. Il ne doit pas avoir d'incidence sur le résultat comptable (le même montant est comptabilisé en recettes et en dépenses).
2. Son objectif doit toujours être de donner une image fidèle des activités de l'association (et non, par exemple, de masquer un éventuel déficit).
3. Il doit être fait avec des méthodes et outils de recensement et de valorisation fiables qui devront être détaillés en annexe au document présenté (exemple : pour valoriser le travail d'un médecin bénévole, on doit se baser sur le salaire moyen d'un médecin dans le pays concerné).

• • •

### RECOMMANDATIONS

- Les valorisations inscrites aux documents comptables (budget prévisionnel ou compte de résultat) doivent apparaître dans les comptes de charges ET dans les comptes de produits pour des montants identiques.

Vous devez toujours garder en tête qu'une valorisation ne correspond pas à un flux financier et, à ce titre, ne doit pas avoir d'incidence sur le montant de vos produits.

Seules les ventes de dons en nature seront inscrites en produits au compte de résultat.

- Un même don en nature ne peut être valorisé qu'une seule fois.
- ATTENTION : une structure peut devenir dépendante de ses contributions volontaires en nature, notamment celles qui impactent ses coûts fixes (loyer, bénévolat permanent, etc.). La perte de ces contributions peut mettre en péril la continuité des activités de l'association, au même titre que l'arrêt d'une subvention.

• • •

## EXEMPLE

- Un don de médicaments doit être fait à votre structure dans le cadre d'un projet : vous pouvez le faire apparaître en co-financement acquis afin de mettre en avant les partenariats que vous entretenez. Pour cela il faut : chiffrer le coût d'achat de ces médicaments (au prix du marché local) ; l'intégrer aux dépenses et recettes prévisionnelles (du budget du projet et du budget annuel) en précisant qu'il s'agit de la valorisation d'un don en nature.
- Votre structure a reçu en don un vidéoprojecteur en 2009. Celui-ci sera valorisé dans vos comptes en 2009 (en recette et dépense pour un même montant) au prix du marché. En 2010 vous organisez des actions de sensibilisation qui nécessitent son utilisation 23 jours dans l'année. Vous pouvez alors valoriser en recettes et en dépenses son utilisation pour un montant équivalent au prix d'une location journalière. Cette utilisation ne constitue pas en l'occurrence une AGR pour l'association.
- Votre structure cultive un champ qui vous permet d'avoir des céréales pour l'alimentation des clients : vous devez valoriser les sacs de céréales au prix du marché avant l'utilisation.
- Votre structure a une zone d'élevage en poules pondeuses, vous utilisez une partie des œufs pour l'alimentation des clients : vous devez valoriser les quantités à consommer avant de les mettre à leur disposition.

Tableau de Valorisation

N° d'ordre	Date	Intitulé/libellé	Quantité	Prix unitaire sur le marché	Prix total	Source/ Observations

## L'AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES / CP17

### DÉFINITIONS

**Les immobilisations** peuvent être de 3 sortes : les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles, les immobilisations financières. Nous ne parlerons ici que des immobilisations corporelles, les plus courantes et les plus « faciles » à gérer pour commencer. Les immobilisations corporelles sont des biens matériels possédés par la structure et utilisés pour son activité (ex : ordinateurs, véhicules, frigidaire, matériel de biologie, bâtiments, terrains, etc.).

**L'amortissement** consiste à enregistrer dans les charges du compte de résultat la dépréciation d'une immobilisation: l'amortissement constate la dépréciation subie par une immobilisation ; il donne ainsi une indication de son usure théorique.

#### Pour être amorti :

- le bien doit être inscrit au registre des immobilisations
- la perte de valeur de ce bien doit être irréversible (un terrain ne peut donc pas être amorti).

• • •

### OBJECTIFS

- Connaître l'évolution de la valeur de son patrimoine : lorsqu'un bien perd de sa valeur, il doit apparaître dans le bilan (qui est la photo à un instant donné du patrimoine – cf fiche CP18), à sa valeur actuelle, et non pas à sa valeur d'achat (valeur brute).
- Étaler la charge de son coût d'acquisition dans le temps. L'amortissement est en fait la constatation comptable de la dépréciation d'un bien ; il permet aussi la mise en réserve de la somme correspondante en prévision du renouvellement du bien amorti.

• • •

### CONDITIONS (PRÉ-REQUIS)

- Disposer d'une comptabilité à partie double (comptabilité d'engagement, cf. fiche CP1) impliquant le plan comptable.
- Établir, pour chaque exercice, les 3 documents de synthèse (compte de résultat, bilan, annexe – cf fiche CP18).

• • •

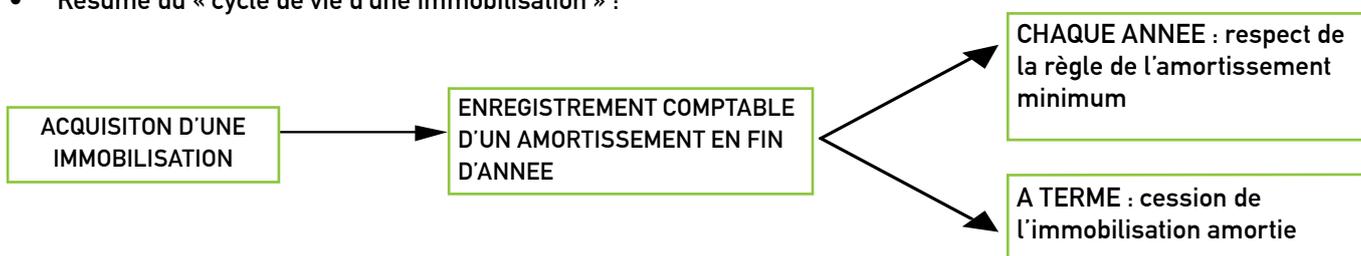
### RECOMMANDATIONS

Mise en garde : tous les biens ne sont pas amortissables ; il est nécessaire de se tourner vers une personne qualifiée en cas de doute.

• • •

### IMPLICATIONS

- Résumé du « cycle de vie d'une immobilisation » :



- Vous devez établir un tableau d'amortissement pour chaque bien que vous souhaitez amortir ; ce tableau doit être établi pour toute la durée de l'amortissement.
- Se lancer dans l'amortissement, le suivi des immobilisations a des implications comptables (il impose notamment d'établir, à chaque fin d'exercice, une « Dotation aux amortissements »).
- En fin d'exercice comptable, il est nécessaire de passer une écriture (dotation pour amortissement) pour chaque immobilisation dont la durée d'utilisation est déterminable.

Compte	Intitulé	Débit	Crédit
68..	Dotation aux amortissements et provisions	...	
28..	Amortissements de ...		...

• • •

## EXEMPLES

### Exemple d'utilisation de l'amortissement :

Votre matériel informatique perd de sa valeur d'une part parce que vous l'utilisez, mais aussi parce que les technologies évoluent et qu'il devient dépassé.

Si vous ne l'amortissez pas sur plusieurs années, vous considèrerez sur l'exercice N+1 (c'est-à-dire l'année suivant son achat), qu'il a autant de valeur que sur l'exercice N, année de son acquisition.

Or, c'est faux. Et cette perte de valeur doit être constatée en comptabilité afin que le montant de votre capital comptable corresponde à la réalité. Vos recettes en année N+1 seront ainsi diminuées du montant de l'amortissement, votre enrichissement réel sera comptabilisé et non le montant total des recettes.

### Exemples de durées d'amortissement :

- véhicules automobiles : 5 ans
- bâtiments administratifs : 25 ans
- matériel industriel ou mobilier de bureau : 5 à 10 ans

## LES COMPTES ANNUELS : LE BILAN, LE COMPTE DE RESULTAT, LE TAFIRE ET LES ANNEXES / CP18

### DÉFINITIONS

Les comptes annuels, ou états financiers, sont constitués du compte de résultat, du bilan, du TAFIRE et des annexes.

Les comptes annuels peuvent être obligatoires pour certaines structures selon la législation (généralement au-delà d'un certain niveau de budget annuel). Ils peuvent également être exigés par certains bailleurs. Ils sont généralement établis à la fin de l'exercice comptable.

Ils doivent être préparés par le service comptable et financier et contrôlés généralement par les commissaires aux comptes ou le trésorier, validés par le président ou le coordonnateur (Bureau Exécutif ou Conseil d'Administration) et présentés pour adoption à l'Assemblée Générale annuelle.

Le compte de résultat correspond aux flux financiers ou non financiers qui ont circulé dans une structure pendant l'exercice comptable : c'est la différence entre les recettes/produits et les charges/dépenses de l'année écoulée qui détermine le résultat de l'exercice.

Le bilan comptable est une "photographie" du patrimoine de l'association à un moment donné. Le bilan présente, à gauche, l'actif, c'est-à-dire ce que possède la structure (l'actif immobilisé et circulant : terrains, immeubles, stocks, créances clients etc.); et à droite, le passif, c'est-à-dire ses ressources (capitaux propres, résultat de l'exercice, dettes, provisions, etc.). Le bilan est équilibré, c'est à dire que le total de l'actif est égal au total du passif.

Le TAFIRE (tableau financier des ressources et des emplois) fait apparaître, pour l'exercice, les flux d'investissement et de financement, les autres emplois, les ressources financières et la variation de la trésorerie.

Les annexes sont des documents joints au bilan et au compte de résultat qui en expliquent le détail et les variations d'un exercice à l'autre. Elles permettent de détailler les informations comptables non explicitées normalement par le bilan et le compte de résultat afin de fournir une image fidèle aux tiers (exemples : le tableau d'amortissements).

• • •

### OBJECTIFS

- Permettre aux tiers d'analyser la structure financière de l'association (analyse des équilibres du bilan).
- Etablir sa solvabilité à court et long terme.
- Permettre à l'association de comparer ses comptes d'une année sur l'autre et ainsi d'analyser les évolutions financières.

• • •

### CONDITIONS

L'établissement des comptes annuels requiert l'existence d'une comptabilité tenue de façon régulière et rigoureuse, et l'utilisation du plan comptable national ou international. Cela nécessite que la structure dispose d'un personnel comptable professionnel et diplômé, ou qu'elle fasse appel à un cabinet extérieur pour les établir.

Le compte de résultat doit d'abord être établi pour construire le bilan (le résultat sera reporté au bilan).

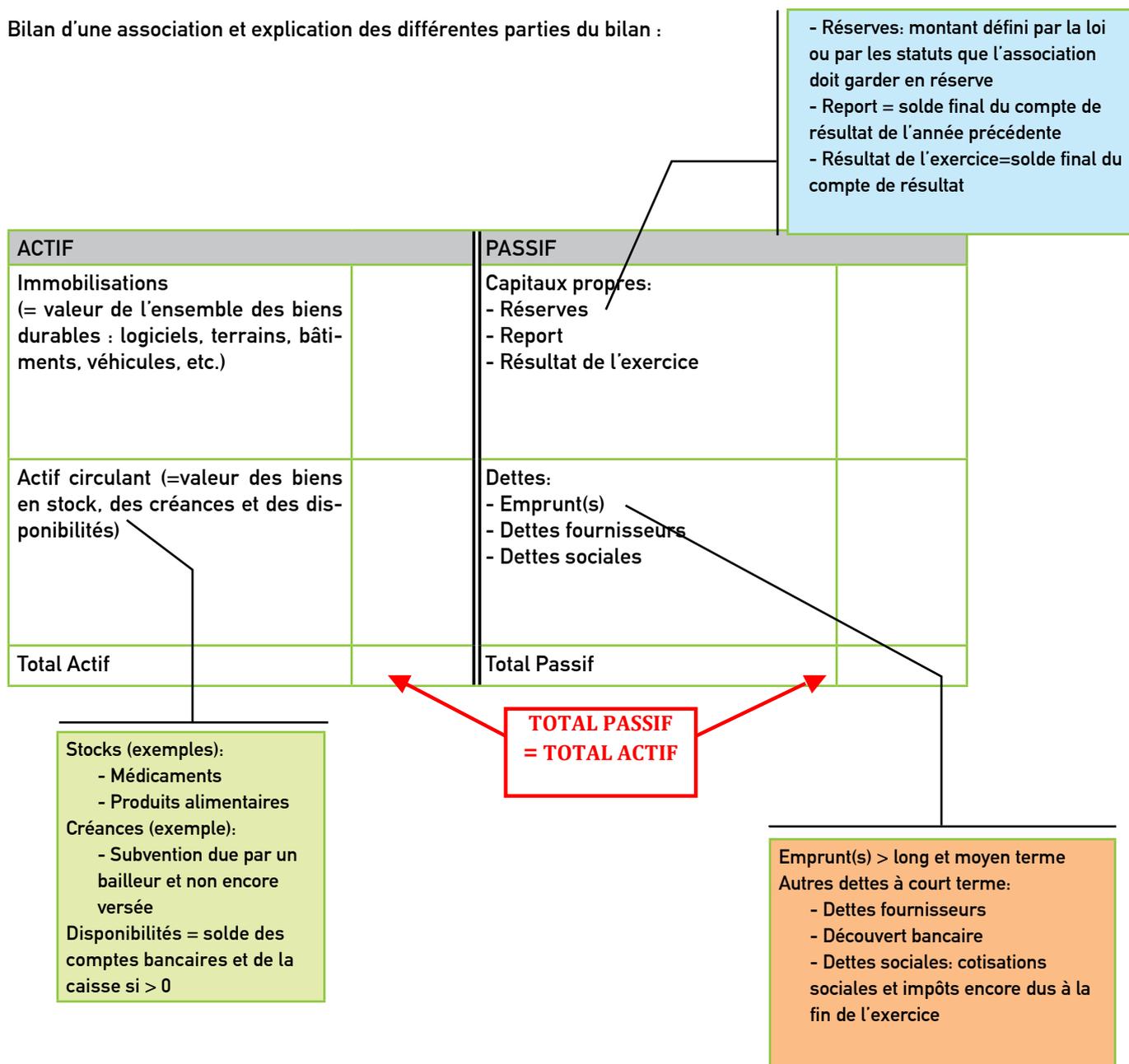
• • •

### RECOMMANDATIONS

L'établissement des comptes annuel est complexe et doit répondre à un besoin clairement identifié par l'association (obligation légale ou exigence des bailleurs).

EXEMPLE

Bilan d'une association et explication des différentes parties du bilan :



## LES LOGICIELS DE COMPTABILITE / CP19

## DÉFINITION

Un logiciel de comptabilité est un programme informatique permettant la saisie des données comptables pour le suivi comptable et financier d'une structure.

• • •

## OBJECTIFS

- Disposer d'informations fiables sur la tenue comptable de la structure en temps réel.
- Editer les états périodiques (grand-livre, balances, suivi budgétaire...).
- Etablir les états financiers (bilan, compte de résultat, TAFIRE).
- Faciliter la certification rapide des comptes par des auditeurs externes ou un commissaire aux comptes.
- Aider à la prise de décision à travers l'analyse financière.
- Aider à améliorer l'organisation comptable de la structure.

• • •

## CONDITIONS (PRÉ-REQUIS)

- Disposer des matériels informatiques performants.
- Disposer d'un plan comptable, et d'un plan analytique définis.
- Faire le paramétrage adapté à la structure.
- Pour mettre en place l'utilisation d'un logiciel comptable dans une structure déjà existante, celle-ci doit disposer de son suivi comptable antérieur.
- La personne en charge de la gestion ou de l'utilisation du logiciel doit disposer d'une formation comptable.

• • •

## RECOMMANDATIONS

## A FAIRE :

- Disposer de la licence d'utilisateur légale et conserver le CD d'installation original.
- Adopter les mesures de sécurité à travers les sauvegardes régulières (cf.AD7), et la protection du logiciel par les mots de passe.
- Définir la période de sauvegarde de façon précise.
- Limiter l'accès des utilisateurs et définir des niveaux d'intervention différents selon les utilisateurs.
- Entretenir les supports informatiques par les mises à jour.
- Etre à jour dans la saisie des opérations.
- Effectuer une comparaison des différents logiciels afin de choisir celui qui sera le mieux adapté à ses besoins.

## A NE PAS FAIRE :

- Modifier les paramètres ou faire la restauration des données (importation des données) sans la présence de l'administrateur.
- Après quelques mois d'installation du logiciel, éviter d'utiliser 2 systèmes au même moment (Excel et un logiciel ou 2 logiciels différents).

• • •

## IMPLICATIONS (CHARGE DE TRAVAIL, RÉGULARITÉ)

Maitrise du logiciel par les utilisateurs à travers des formations soutenues et des recyclages réguliers.

• • •

## EXEMPLE

Exemple de tableau comparatif de 3 logiciels (il convient à chacun de fixer ses propres critères et de rechercher des informations actualisées au moment de la prise de la décision).

Tableau comparatif des logiciels comptables			
CRITERE	SAGA	SAGE	TOMPRO
Comptabilité d'engagement	-	+	+
Production d'états financiers (bilans, comptes de résultat)	-	+	+
Production de rapports financiers (bailleurs) mis en forme	+	+ -	+
Paramétrages du logiciel possible par les utilisateurs	+	+	- (le représentant Tom pro est le seul à pouvoir modifier les paramètres)
Paramétrage possible d'accès des utilisateurs par niveau	+	+	+
Import export facile de la compta terrain (en provenance d'un autre site)	+	-	+
Importation possible d'une compta faite sur excel	+	-	-
Extraction possible des données sur excel	+	+	+
Autres modules adaptables (paie, immo...)	+ - (logiciel de paie Homere adaptable)	+	+ (nombreux logiciels et modules adaptables)
Possibilité d'obtenir facilement un appui local	-	+	-
Appui à distance possible	+	+	-
Facilité d'utilisation du logiciel	+	+	-
Logiciel «recommandé» - connu - utilisé localement	-	+ -	+
Travail en multi postes en réseau possible	+	+	+
Formation minimum du comptable exigée (bac +2)	+	+	- (niveau bac+2 exigé)
Coût de la licence du logiciel de base	X	X	X
Coût des licences par asso	X	X	X
Coût des clés (par ordinateur)	X	X	X
Droits d'utilisation rétrocedés (pas d'abonnement annuel à payer ensuite)?	+	+	+
Mises à jour?	+ (nouvelles versions disponibles gratuitement)	+	+
Coût de la maintenance annuelle	+	+	+
Formation des utilisateurs obligatoire?	+ (pas obligatoire)	+ (pas obligatoire)	+ (obligatoire)
Exigences techniques? (qualité des ordi)	+	+	+