

Bilan de Santé financière : règles à observer

La gestion financière de votre ONG est-elle saine ?

Sommaire

Introduction	1
Première Partie : Systèmes de Base	3
Deuxième Partie : Les Contrôles internes.....	3
Troisième partie : Planification	3
Quatrième Partie : Présentation des Comptes.....	4
Cinquième Partie : Personnel.....	4
Comment interpréter votre Score	4
Ressources complémentaires	5
Glossaire	7

Introduction

Le Bilan de Santé financière vous permettra de juger si la gestion financière de votre organisation est saine.

L'argent constitue la force vitale de toute organisation. Les ONG ne peuvent pratiquement rien faire sans argent. Elles doivent prendre grand soin de leur argent. Elles doivent donc disposer d'une bonne gestion financière.

Le Bilan de Santé passe par la réponse à un ensemble de questions simples qui couvrent tous les domaines clés de la gestion financière de l'ONG. A la fin du Bilan de Santé, vous pourrez dire si la gestion financière de votre organisation est saine ou malsaine... et s'il est temps de faire appel aux services d'un médecin !

A qui le Bilan de Santé financière est-il destiné ?

Ce Bilan de Santé financière est conçu comme un instrument de soutien pratique pour le personnel des ONG. Il est plus particulièrement destiné aux petites et moyennes organisations (ou aux bureaux extérieurs). Il ne s'adresse pas au siège des organisations internationales.

Le Bilan de Santé peut être établi par tout gestionnaire. Il n'est pas nécessaire d'être expert en finances pour le mener à bien. Le Bilan de Santé comprend une explication de chaque partie et un glossaire du jargon financier utilisé.

Avertissement

Le Bilan de Santé financière fournit seulement une indication générale de la santé de la gestion financière de l'organisation. Il ne couvre pas de façon exhaustive tous les aspects de la gestion financière. Il ne s'agit ni d'un audit ni d'une description d'un ensemble type de procédures qui seront toujours et systématiquement applicables, quelle que soit la situation.

Chaque organisation est différente et les systèmes de gestion financière doivent refléter cette différence. Une approche « taille unique » est impraticable : ce qui est important pour une organisation peut être insignifiant pour une autre.

Mais les éléments clés des règles de l'art sont les mêmes pour la majorité des ONG, dans la plupart des cas. Le Bilan de Santé se concentre sur ces aspects essentiels qui constituent les pierres angulaires de bonnes pratiques.

Comment utiliser le Bilan de Santé financière ?

Le Bilan de Santé se compose de cinquante propositions simples. Examinez ces propositions avec les membres du personnel concernés et notez, pour chacune, si elle est « toujours vraie », « vraie la plupart du temps », « parfois vraie » ou « jamais vraie » dans votre organisation.

La grille ci-dessous explicite les réponses et leur attribue un score.

Réponse	Explication	Score
Toujours vraie	Vraie dans 100 % des cas	5
Vraie la plupart du temps	Vraie dans plus de 80 % des cas	4
Parfois vraie	Vraie dans 20 à 80 % des cas	1
Jamais vraie	Vraie dans moins de 20 % des cas	0

Les scores apparaissent à la suite de chaque proposition. Pour chaque proposition du Bilan de Santé, entourez votre score d'un cercle puis additionnez les scores de chaque partie. Et voilà ! Par la comparaison des scores avec le tableau de la page »Comment interpréter votre score« il vous sera possible de juger de la santé de votre gestion financière.

La collaboration de plusieurs membres du personnel s'avèrera sans doute nécessaire à la réalisation du Bilan de Santé. En règle générale, le Bilan de Santé est effectué conjointement avec le Directeur général et le Directeur financier.

Vous pouvez également réaliser le Bilan de Santé lors d'un atelier (qui durera entre une et deux heures) ou au cours d'une série de tête-à-tête.

Première Partie : Systèmes de Base

A) Pièces justificatives

Toute transaction financière devrait pouvoir être prouvée grâce à une « pièce justificative », telle qu'une facture, une quittance ou un reçu. La pièce justificative constitue la preuve qu'une transaction donnée a bien eu lieu.

B) Livres de caisse

Chaque opération devrait être consignée dans un livre de caisse. Le livre de caisse est une liste des sommes que l'organisation a dépensées et reçues. On peut le tenir sous forme manuscrite ou informatique.

C) Codes comptables

La comptabilité fonctionne sur la base de codes affectés aux transactions enregistrées dans les livres de caisse. Les codes permettent de faire la somme des transactions et de produire des états récapitulatifs. L'ensemble des codes comptables que l'organisation utilise s'appelle le « plan comptable ». On peut utiliser un ensemble de codes distinct pour affecter les transactions à un projet spécifique ou à une activité donnée. Ces derniers sont souvent connus sous le nom de « codes de centres de coût ».

Deuxième Partie : Les Contrôles internes

Les ONG usent de toutes sortes de contrôles internes pour s'assurer que les fonds sont utilisés comme il se doit et qu'elles pourront atteindre leurs objectifs. La liste présentée ici est une sélection de contrôles. Elle n'est pas complète. Il est certain qu'il existe d'autres contrôles qui sont primordiaux pour le fonctionnement sans heurts de l'organisation. Cependant, la présente liste comprend un contrôle pour chacun des domaines clés de la gestion financière.

N.B. : Les autres parties du Bilan de Santé constituent, elles aussi, des contrôles importants. Par exemple, les pièces justificatives prouvent qu'une transaction a bien eu lieu. L'examen des états financiers est un contrôle crucial qui permet aux dirigeants et aux gestionnaires de s'assurer que les dépenses ne dérapent pas.

Troisième partie : Planification

A) Les budgets

Le rôle des budgets est crucial pour une bonne gestion financière. Pour que les budgets soient utiles, ils doivent être complets et précis. Par conséquent, ils doivent se fonder sur une évaluation réaliste des activités que l'on espère mener à bien et de la façon dont on pense les financer.

B) Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est tout aussi important que le budget. Le plan de trésorerie indique le moment où les encaissements et les décaissements se produiront. Même si vous savez que vous allez recevoir 10 000 dollars pour un projet, vous ne pouvez rien dépenser dans le cadre de ce projet tant que la subvention n'a pas été versée !

C) Les donateurs et bailleurs de fonds

Les donateurs et bailleurs de fonds aiment financer des projets précis, accompagnés de budgets spécifiques. Mais souvent, les ONG travaillent avec plusieurs donateurs et bailleurs de fonds simultanément. Il est primordial de ne pas perdre de vue quel donateur ou bailleur de fonds finance quel projet ou quelle partie de projet. « Prêter » l'argent reçu d'un donateur ou bailleur de fonds pour un projet à un autre projet est une très mauvaise habitude. De fait, ceci est souvent illégal. Accepter de l'argent de deux donateurs ou bailleurs de fonds distincts pour financer un même projet ou les mêmes coûts est également illégal.

Quatrième Partie : Présentation des Comptes

Les dirigeants et gestionnaires, les administrateurs bénévoles et les donateurs et bailleurs de fonds s'appuient sur les états financiers pour comprendre la situation financière de l'organisation.

Les dirigeants et les gestionnaires ont besoin de rapports internes précis pour savoir comment les fonds sont dépensés et s'il y a assez d'argent pour payer les salaires et les factures dans les mois à venir. Les bénéficiaires ont besoin des rapports financiers pour vérifier si les fonds sont dispensés à leurs besoins réels. Les donateurs et les bailleurs de fonds ont besoin de rapports pour surveiller l'usage que vous faites de leurs subventions. Ils pourraient décider d'arrêter tout financement s'ils ne reçoivent pas de rapports ! Les ONG ont également souvent l'obligation légale de soumettre leurs comptes à l'Administration.

Les états financiers mensuels devraient comprendre, au minimum, le compte de charges et produits du mois et l'état des fonds détenus en caisse et en banque. Parmi les autres états financiers importants, on trouve : l'état comparatif du budget et des dépenses réelles, le plan de trésorerie et le rapport sur l'utilisation des fonds reçus de chaque donateur ou bailleur de fonds.

Cinquième Partie : Personnel

Une bonne gestion financière s'appuie sur un personnel de qualité. Le personnel doit disposer des compétences et du soutien appropriés pour remplir les fonctions susmentionnées. Par conséquent, les gestionnaires de programmes, tout comme le personnel du service financier, doivent savoir ce en quoi consiste la gestion financière.

Comment interpréter votre Score

Inscrivez dans le tableau ci-dessous votre score pour chaque partie, puis comparez vos scores à ceux des colonnes de droite pour juger du niveau de risque que court votre organisation.

Partie	Votre Score	Risque élevé	Risque moyen	Risque faible
1. Systèmes de Base		0 à 35	35 à 45	45 à 55
2. Contrôle interne		0 à 45	45 à 60	60 à 75
3. Planification		0 à 30	30 à 40	40 à 55

4. Présentation des Comptes		0 à 20	20 à 30	30 à 45
5. Personnel		0 à 20	20 à 25	25 à 35
Score total		0 à 150	150 à 200	200 à 265

Score total supérieur à 200

Votre score total est supérieur à 200 ? Félicitations ! Votre gestion financière se porte bien. Le risque que vous ne réussissiez pas à terminer votre œuvre en raison de difficultés financières est faible. Mais vous ne pouvez vous permettre de relâcher votre attention. L'objectif de toute ONG devrait être d'obtenir un score de 250 points !.

Score total compris entre 150 et 200

Votre score total est compris entre 150 et 200 ? Votre gestion financière n'est pas trop mauvaise mais elle n'est pas trop bonne non plus. Le risque que des difficultés financières vous empêchent de terminer votre œuvre est moyen. C'est inquiétant. Les dirigeants et les gestionnaires doivent s'occuper immédiatement des domaines dans lesquels votre score est bas.

Score total inférieur à 150

Votre score total est inférieur à 150 ? La situation est grave. Votre gestion financière est mal en point. Le risque que vous rencontriez des difficultés financières, dans un avenir proche, est élevé : risques de détournement de fonds, de retrait du soutien financier des donateurs et bailleurs de fonds, de manque de fonds pour payer les salaires le mois prochain.

Les dirigeants et les gestionnaires et les administrateurs bénévoles devraient se rencontrer d'urgence pour discuter de la façon d'améliorer la situation. Vous devriez envisager de demander une assistance extérieure dès que possible. Il faut s'attaquer au problème immédiatement.

N.B. : Un score bas dans n'importe quelle partie représente un sérieux risque, même si votre score total est satisfaisant. Toutes les parties sont d'une importance cruciale pour la gestion financière.

Ressources complémentaires

Le commissaire aux comptes ou d'autres ONG pourront peut-être vous aider à identifier la façon appropriée pour améliorer la gestion financière de l'organisation.

Dès lors, consultez le Guide gratuit de la Gestion Financière pour ONG disponible sous www.mango.org.uk. qui contient une introduction complète sur

- les responsabilités des responsables bénévoles des ONG, des gestionnaires et des membres du personnel ;
- les notions fondamentales de la gestion financière (la tenue des livres comptables, les budgets, le contrôle) ;
- les questions spécifiques (capacité de soutien, relations de financement, responsabilité financière et contrôle de supervision)
- les activités des ONG et ce que cela signifie pour leur gestion.

Ceci est présenté avec des matériaux à télécharger, des instruments pratiques et des études de cas.

Mango organise en outre des stages de formation en gestion financière pour les ONG dans des centres régionaux du monde entier.

Pour de plus amples renseignements, consultez le site internet www.mango.org.uk.

Glossaire

Administrateur bénévole	Membre du conseil de direction d'une ONG qui partage la responsabilité globale du travail de l'ONG.
Avance	Somme d'argent confiée à une personne, à des fins générales, lorsque les coûts précis ne sont pas connus par avance.
Budget	Meilleure estimation possible du coût d'un ensemble d'activités, sur une période de temps donnée, et de la façon dont vous allez financer ces activités.
Centre de coût	Nom donné à tout groupe de coûts que l'on examine ensemble. Par exemple, différents projets sont souvent traités comme des centres de coût distincts.
Code comptable	Tout code affecté à un type spécifique de transaction. Les transactions reçoivent un code qui décrit le type de produit ou de charge qu'elles représentent (par exemple, frais de transport, location de bureau, etc.)
Élément d'actif	Tout article qui conserve sa valeur s'appelle un élément d'actif. Pour les ONG, il s'agit normalement de stocks, de matériel de bureau, de véhicules et de biens immobiliers.
Livre de caisse	Livre ou tableur qui énumère l'ensemble des opérations (encaissements et décaissements) réalisées sur un seul compte.
Pièces justificatives	Documents originaux qui décrivent chaque opération, tels que les reçus, les factures et les documents autorisant les transactions.
Plan comptable	Liste de tous les codes comptables, y compris la description de chacun d'entre eux.
Plan de trésorerie	Etat sur lequel apparaissent les encaissements et les décaissements escomptés, sur une période de temps donnée.
Rapprochement	Processus de comparaison de l'information détenue dans deux documents comptables distincts qui décrivent les mêmes transactions.
Rapprochement bancaire	Rapprochement (comparaison) du livre de caisse et du relevé bancaire. Il s'agit d'un contrôle interne fondamental qui démontre que les documents comptables essentiels sont exacts.
Registre des immobilisations	Registre (liste) des éléments d'actif que possède l'organisation et qui comprend des détails, tels que le numéro de référence, la date d'achat, le prix d'achat, le nom du fournisseur et la localisation de l'immobilisation.
Relevé bancaire	Etat produit par la banque qui énumère tous les montants crédités à un compte en banque et tous les montants débités de ce même compte.
Tenue des livres	Processus d'enregistrement des détails essentiels de chaque transaction.
Transaction	Tout échange de biens, de services ou d'argent contre d'autres biens, services ou espèces.

