



Gestion financière transparente pour les OB



Livret 5

Durabilité pour les OB :
des livres de référence pour les
organisations





Cette série de livrets de référence sur la durabilité a été écrite en réponse aux besoins exprimés par les Organisations de base (OB) des travailleuses et travailleurs de l'économie informelle qui recherchent un guide élémentaire sur les pratiques opérationnelles et l'atteinte de la durabilité. Ce projet a été initié par WIEGO (Femmes dans l'Emploi Informel : Globalisation et Organisation), dans le cadre du projet des Villes inclusives, une collaboration entre des OB locales et nationales de travailleuses et travailleurs de l'informel, des alliances internationales d'OB, et des organisations de soutien qui travaillent ensemble comme partenaires afin d'améliorer la situation des travailleurs pauvres dans les zones urbaines.

Écrit et illustré par : Pauline Conley
Photo de couverture : WIEGO
Conception : Valentina Reid
Mise en page : Aashika Cunha
Éditeur de la série : Rhonda Douglas, Conseillère, Projets mondiales, WIEGO
Date de publication en français : Octobre 2018
Numéro ISBN : 978-92-95106-50-5
Publié par Femmes dans l'Emploi Informel : Globalisation et Organisation (WIEGO)
WIEGO est une société caritative à responsabilité limitée par garantie
Numéro d'entreprise : 6273538
Numéro d'organisme de bienfaisance enregistré : 1143510
www.wiego.org





Table des matières

Introduction	1
Dans ce Livret	1
Section une : La Politique financière	3
Section deux : Les Contrôles internes	6
Les Contrôles internes pour la collecte des espèces	9
Les Contrôles internes pour les achats	11
Les Contrôles internes pour la petite caisse	14
Section trois : Les Budgets prévisionnels	16
Étape une : Le Budget prévisionnel triennal	18
Étape deux : Découper l'année en mois	20
Étape trois : Calculer le solde courant de trésorerie	22
Étape quatre : Utiliser la feuille du Budget prévisionnel comme un outil ...	23
Étape cinq : Les Rapports mensuels	26
Étape six : prolonger le roulement	29
Conclusion	30
Appendice 1	32



Remerciements

Merci aux nombreux travailleurs et travailleuses, aux coordinateurs et à leurs organisations qui ont contribué, de façon directe ou indirecte, à la production de cette série de livrets. Des remerciements particuliers sont dus à Davine Thaw qui a passé de nombreuses heures à transmettre sa profonde connaissance de l'Approche du Cadre Logique à WIEGO et à ses organisations partenaires du monde entier, ainsi qu'aux organisations partenaires Asiye eTafuleni (AeT) et à l'Association des Femmes Indépendantes de Delhi (SEWA Bharat) de nous avoir autorisé à partager leurs processus de planification afin d'illustrer les instructions écrites dans le présent document. Enfin et surtout, des remerciements sincères à la Fondation Bill & Melinda Gates pour leur soutien généreux.





Vue d'ensemble

Durabilité pour les OB : des livres de référence pour les organisations

Les livres

La série est actuellement composée de cinq livrets :

1. Rédiger un Plan de projet, partie UN : Développer des objectifs et des résultats
2. Rédiger un Plan de projet, partie DEUX : Mesurer et partager l'impact des résultats de votre projet
3. Rédiger un Plan de projet, partie TROIS : La planification opérationnelle et les budgets établis par activités
4. Introduction à la rédaction de propositions pour des projets
5. Gestion financière transparente pour les OB

D'autres livres seront ajoutés à la série en fonction des financements.
Consulter www.wiego.org pour les mises à jour.

L'intention

Cette série vise à aider les dirigeants et les gestionnaires d'OB à bâtir des organisations durables à travers le renforcement de la gestion administrative et financière, ainsi que la mise en place de systèmes de planification, de suivi et d'évaluation plus efficaces. La série examinera aussi les questions relatives à la collecte de fonds.





Utiliser les Livrets

Ces Livrets de référence fournissent des idées, des directives et des exemples qui aideront les décideurs de votre organisation à aborder la collecte de fonds, la planification de projet et certains systèmes administratifs dans votre OB. Vous y retrouverez les termes suivants :



Conseils : Des conseils rapides à appliquer pour les opérations de chaque jour.



Listes de vérification : Des outils d'évaluation rapides pour s'assurer que vous êtes prêts à passer à l'étape suivante.



Exemples : Des exemples et des études de cas mettant en valeur des applications pratiques.



Définitions : Des descriptions claires de termes et de mots clés.



Activités de formation : Des exercices pour vous aider à vous approprier les méthodes et les stratégies, ou pour vous aider à les enseigner à d'autres.





Introduction

Dans ce Livret

Ce livre de ressources présente trois méthodes élémentaires pour la promotion d'une gestion financière transparente dans votre OB : l'établissement d'une Politique financière, de systèmes de Contrôle internes et d'un Budget prévisionnel évolutif. Les Politiques financières établissent les critères sur la façon dont votre organe directeur et vos membres dirigeants prennent les décisions budgétaires. Les Contrôles internes garantissent que votre OB aura des procédures honnêtes et ouvertes pour gérer les fonds, tandis que les prévisions budgétaires veillent à ce que vous planifiez l'utilisation de votre argent de manière aussi efficace que possible. De plus, ce Livret s'appuiera sur les précédents Livrets de la série (en particulier le Livret numéro trois sur la rédaction de Budgets établis par Activités à partir d'un Cadre logique) afin de fournir des suggestions sur la façon d'utiliser un Budget de projet pour le suivi, y compris l'utilisation de projections de flux de trésorerie pour les prévisions budgétaires.

Ce Livret n'est pas un manuel de comptabilité. Les mécanismes qui seront traités ici sont des *parties* d'un cadre de *gestion financière*, et non pas une méthode de comptabilité budgétaire. Bien que nous n'abordions pas ici les procédés comptables ou la comptabilité budgétaire, il faut comprendre que tous les systèmes de gestion financière sont fondés sur des états financiers rigoureux. Nous recommandons fortement qu'un spécialiste en comptabilité fasse partie de votre équipe d'OB pour superviser les systèmes financiers, dont une comptabilité à double entrée ¹.

Que vous ayez un comptable qualifié dans votre personnel permanent ou un comptable tiers travaillant sous contrat, il est également

¹ **Un système de comptabilité à double entrée (ou en partie double)** requiert deux entrées de bilan pour chaque opération financière. Par exemple, un règlement à un vendeur pour des fournitures de bureau nécessiterait un crédit sur un compte de « trésorerie », et un débit sur le compte des « fournitures de bureau ». Ce système est une norme comptable et de comptabilité.





fortement recommandé (et sera peut-être réclamé) d'utiliser les services complémentaires d'un comptable désigné pour préparer un rapport d'audit à la fin de votre exercice financier. Cette personne connaîtra les Normes comptables internationales (IAS) ou les Principes comptables généralement reconnus (PCGR), et sera un conseiller fiable sur tous les sujets se rapportant aux finances.

De bonnes pratiques de comptabilité budgétaire sont essentielles pour la santé de votre OB. Prenez ce Livret comme une carte pour vous guider à travers certains éléments importants à considérer lors de l'établissement des systèmes financiers de votre OB. Les décisions concernant la manière exacte dont les mécanismes fonctionnent dépendront de vous, de vos membres et de votre comptable.





Section une: La Politique financière

Les Contrôles internes devraient être exposés dans la Politique financière de votre OB. Une Politique financière fournit à la fois à vos membres et aux parties prenantes externes une explication détaillée de vos procédures et mécanismes financiers. Une Politique financière définit également les critères d'enregistrement et de conservation des informations budgétaires. La Politique financière offre à vos décideurs internes une base et un cadre d'action sur les moments et les moyens d'action, y compris (et spécialement) lorsque le budget est serré. Enfin, et surtout, une Politique financière – accompagnée de Contrôles internes solides – garantit que des dispositifs sont en place pour prévenir la fraude et la corruption.

La Politique financière de votre OB devrait répondre aux questions suivantes :

- a. Quand la Politique a-t-elle été approuvée par le Conseil d'administration ou quand a-t-elle été révisée ? Toutes les politiques devraient être datées pour indiquer qu'elles sont en cours.
- b. Où sont-ils conservés et mis à jour états financiers ?
- c. Quelle méthode est utilisée pour enregistrer vos opérations budgétaires ? La norme est un système de comptabilité d'exercice à double entrée. Si vous utilisez un logiciel de comptabilité, répertoriez son nom ici. Vous devriez aussi mentionner si les registres seront conservés sur place ou par une partie tierce.
- d. Où sont vos comptes bancaires ?
- e. Qui a accès aux comptes bancaires, qui opère les dépôts, qui et combien de personnes signent les chèques ?
- f. Dans quelles circonstances votre organisation emprunterait-elle de l'argent ou utiliserait-elle des marges de crédit ?
- g. Qui effectue les rapprochements bancaires et à quelle fréquence ?
- h. Quels types de rapports financiers sont délivrés aux gestionnaires, à vos





membres, à votre direction ou au Conseil d'administration et à quelle fréquence ?

- i. Quelles sont vos procédures d'audit ? Qui nomme l'auditeur externe et à quelle fréquence un nouvel auditeur est-il désigné ?
- j. Quels sont les contrôles en place (tels que les Contrôles internes et les Systèmes de certification qui seront traités en détail un peu plus loin dans ce Livret) ?
- k. Avez-vous une Politique d'approvisionnement ? Qui est autorisé à passer des contrats avec les vendeurs ? Est-ce que votre Politique relative aux conflits d'intérêts (voir la définition ci-dessous) tient compte de l'approvisionnement ? Combien de devis sont requis pour effectuer des achats importants ?
- l. Quelle méthode est utilisée pour maintenir la séparation entre les états financiers de chaque projet ou de chaque domaine de programme ?
- m. Autorisez-vous les avances sur salaire ? Si c'est le cas, dans quelles circonstances et dans quelles limites ?
- n. Comment gérez-vous les réserves ² et les fonds affectés ³ ?
- o. Y a-t-il un solde de trésorerie minimum que l'organisation souhaite maintenir ?
- p. Comment gérez-vous la petite caisse ? Le personnel peut-il emprunter auprès de la petite caisse ? À quelle fréquence s'effectuent les rapprochements de la petite caisse, et par qui ?

² **Les Réserves** sont en fait les « épargnes » d'une organisation. Ce sont des fonds qui sont gardés pour un usage futur, parfois d'une période (année) à l'autre.

³ **Les Fonds affectés** sont des sommes d'argent qui peuvent être utilisées seulement pour un but particulier ou d'une façon particulière. Souvent, les fonds affectés proviennent d'accords avec les financeurs. Par exemple, un donateur peut attribuer des dotations pour les déplacements et les formations en compétences, mais pas pour les coûts de fonctionnement.





Définition

Le Conflit d'intérêts

Un Conflit d'intérêts représente toute situation où une société, ou un individu agissant en votre nom, se positionne aussi pour profiter des activités de votre OB. C'est au moment où l'argent change de mains que les Conflits d'intérêts peuvent le plus souvent devenir un problème. Par exemple, la Secrétaire générale de votre OB est chargée de choisir entre trois cotations pour un achat d'équipement important, mais son beau-père détient l'une des entreprises qui soumettent un devis. Dans un autre exemple, un membre de votre conseil exécutif votera une décision qui pourrait engager votre OB vers une relation contractuelle avec sa propre société.

Afin d'éviter ces situations, votre OB doit mettre en place une Politique relative aux conflits d'intérêts. Généralement, ces politiques empêcheront les employés et les représentants élus de s'enrichir grâce à l'OB (par ex. : de lui vendre des articles ou de lui fournir des services), ou permettront d'écarter des individus d'un vote ou d'une position décisionnaire dans les situations où ils pourraient en profiter. Par exemple, dans le premier cas ci-dessus, l'OB pourrait décider qu'elle n'examinera pas une cotation provenant de la société du beau-père de la Secrétaire générale, ou que cette dernière sera écartée de la prise de décision sur l'acceptation du devis. Au même titre, dans le second exemple, l'OB pourrait choisir de ne pas avoir de relations commerciales avec une entreprise détenue par un membre du conseil ou de demander à ce membre de quitter la pièce lorsqu'une décision concernant sa société sera prise.

La politique doit être adaptée aux besoins de votre organisation, mais elle devrait inclure la définition de votre OB concernant les « Conflits d'intérêts », les procédures à suivre pour éviter un Conflit d'intérêts et la date à laquelle la politique a été améliorée. Comme pour beaucoup d'autres choses, l'internet est une excellente source d'exemples et d'informations.





Section deux : Les Contrôles internes

Les Contrôles internes sont des mécanismes et des procédures pour gérer l'argent dans votre OB. Ces dispositifs protègent votre OB de la perte de crédits due aux erreurs ou à la fraude. Avec les mesures appropriées en place, vous pourrez montrer à vos adhérentes et adhérents que leurs cotisations sont dévolues à l'utilisation prévue et faire valoir aux donateurs et aux agences de réglementation gouvernementales que vos opérations sont exemptes de collusion ⁴ et de fraude ⁵, et que vos registres sont corrects.

Les mécanismes de Contrôle interne sont aussi variés que les OB qui les utilisent. Plus grande est l'organisation, plus important sera le dispositif de contrôle – impliquant tous les employés et les représentants élus concernés. Quels que soient les besoins de votre OB, il y a certains principes élémentaires qui régissent la plupart des systèmes de Contrôle internes :

1. Une personne est clairement définie (et agréée) pour effectuer chaque tâche.
2. Des registres adaptés permettent de démontrer que toutes les personnes ayant accès aux liquidités de l'OB respectent les procédures.
3. Les responsabilités de gestion des fonds sont toujours séparées des responsabilités d'enregistrement des transactions.
4. Les responsabilités des actions relatives à la gestion des liquidités (par exemple, recevoir des paiements en liquide, délivrer des reçus, et effectuer des dépôts en espèces à la banque) devraient être réparties entre au moins deux ou trois personnes.
5. Les espèces et les marchandises, ou les inventaires, sont vérifiées physiquement.
6. Des examens indépendants sont effectués sur les registres pour vérifier que les mécanismes de Contrôle interne fonctionnent.

⁴ **La Collusion** est une entente ou conspiration entre deux ou plusieurs parties pour dénaturer les faits en vue d'un profit personnel. La séparation des tâches dans la gestion et l'enregistrement des fonds (selon les systèmes de Contrôles internes) est destinée à supprimer les opportunités de collusion entre individus.

⁵ **La Fraude** est un acte malhonnête fait dans l'intention de tromper en vue d'un profit personnel.





Conseil

Considérer les limites des systèmes de Contrôle internes

Il y a trois limitations principales aux mécanismes de Contrôle interne :

1. L'erreur humaine : des personnes faisant des erreurs en toute bonne foi.
2. La fraude : des personnes détournant des fonds de façon malhonnête et pour leur propre profit.
3. Les coûts comparés aux avantages : si le dispositif de Contrôle est trop important, le coût de sa mise en œuvre l'emportera sur les avantages éventuels.

Ces trois facteurs devraient être considérés lors de la conception de votre système de Contrôle interne. Vous souhaitez vous assurer que vous éviterez les pertes dues aux erreurs et à la fraude, sans que cela coûte plus cher que les pertes éventuelles.





Il y a trois types de situations dans lesquelles il est facile de perdre de l'argent dans votre OB :

1. Quand quelqu'un collecte des fonds pour votre OB (comme des droits d'adhésion, des dons en espèces) ;
2. Quand quelqu'un effectue un achat au nom de votre OB ; et
3. Quand votre bureau a un système de petite caisse.

Des Contrôles internes pour chacune de ces situations protégeront tout votre personnel des erreurs et de la fraude qui peuvent nuire à votre OB.

Conseil

Trois règles d'or pour contrôler les espèces

1. Séparer les responsabilités de gestion des espèces des responsabilités d'enregistrement des transactions en espèces.
2. Les espèces devraient être régulièrement déposées sur un compte bancaire (quotidiennement si possible)
3. Autant que possible, procéder à des sorties/paiements d'argent par chèque (afin qu'il y ait une trace sur papier).





Les Contrôles internes pour la collecte des espèces

Les étapes élémentaires de la collecte des espèces sont les suivantes :

1. Une somme est payée à l'OB.
2. Un reçu est délivré (le montant est vérifié par la personne payant cette somme).
3. La somme est déposée sur un compte bancaire.
4. L'enregistrement du reçu est saisi dans les états financiers par un comptable.
5. Lorsque le rapprochement bancaire est effectué, le dépôt et l'enregistrement du reçu concordent.

Afin de remplir le premier principe des Contrôles internes (comme ci-dessus) vous devez d'abord décider lesquels de vos employés auront l'autorisation de délivrer des reçus, de collecter des espèces et de les encaisser à la banque. Puis vous assignerez les tâches. Attention, ces responsabilités devront être réparties entre deux ou trois personnes afin de séparer la collecte des espèces de l'enregistrement des transactions.

Si votre OB n'a pas de personnel rémunéré ou ne dispose que d'un seul employé, vous devrez toujours opérer des Contrôles internes. Cependant, dans ce cas, vous devrez peut-être répartir les tâches entre le personnel et les représentants élus, ou entre les représentants élus seulement. Dès que votre OB pourra se le permettre financièrement, il serait important d'avoir un comptable sous contrat.



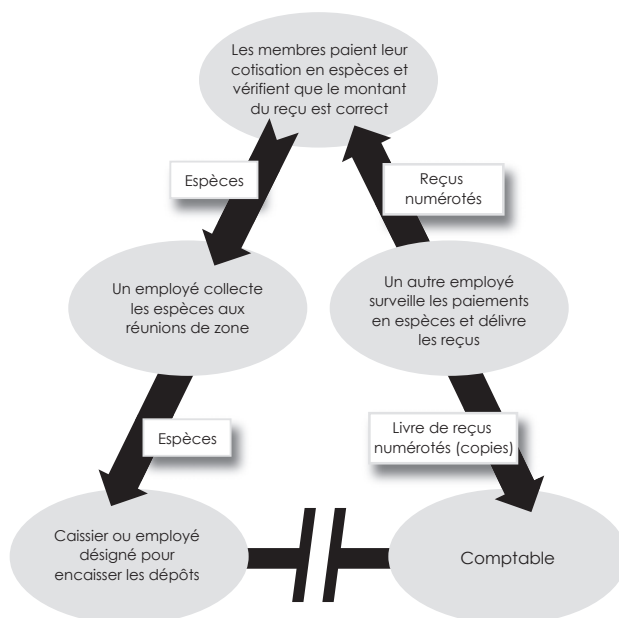


Exemple

Les Contrôles internes pour collecter les paiements d'adhésion en espèces

Une OB collecte les droits d'adhésion de chaque membre deux fois par an pendant les réunions de zone. Les cotisations des membres sont dues pour les mois de janvier et de juin de chaque année, donc il y a beaucoup de petites opérations en liquide pendant ces mois-là. Voici une situation où – sans Contrôles internes efficaces – l'erreur humaine pourrait représenter un gros problème, ou quelques espèces pourraient aisément glisser dans la mauvaise poche.

Avec pour guide les principes élémentaires des Contrôles internes, l'OB et son comptable ont élaboré les procédures suivantes, qui ont été revues et approuvées par le service comptabilité de l'OB :





Les Contrôles internes pour les achats

Chaque fois que votre OB approuve le paiement de biens et de services, cela crée une obligation ou un contrat. Les Contrôles internes donnent lieu à des règles concernant les personnes autorisées à engager l'OB de cette façon, tout en garantissant que les achats ont été réalisés dans l'intérêt supérieur de l'organisation et de ses membres, et pour un bon prix.

Les Contrôles internes doivent aussi garantir que les biens et les services ont été réellement échangés contre un règlement ; les fausses factures ou les factures frauduleuses sont une manière connue de détourner l'argent d'une organisation. Les bons états financiers font correspondre chaque dépense en espèces avec un document vérifiable et objectif (tel qu'un reçu ou une facture réglée). Dans les OB plus petites, il est relativement facile de vérifier que la facture est réelle et que les biens ou les services ont été véritablement obtenus. Toutefois, pour des organisations plus grandes, on utilise un Système de certification comme Contrôle interne pour les achats. Le Système de certification garantit non seulement que les biens ont été échangés contre des espèces, mais aussi que l'achat était justifié et autorisé.

Conseil

L'achat d'actifs immobilisés

Obtenir plus d'une cotation (trois en général) lors de l'achat d'immobilisations ou d'autres équipements importants permet à l'OB de décrocher un bon prix et d'assurer qu'il n'y a aucun favoritisme envers un vendeur en particulier. Votre Politique financière peut stipuler le nombre de cotations requises, ainsi que la méthode et les personnes qui prennent la décision finale.

De plus, votre OB pourrait considérer l'usage d'un Registre séparé pour les immobilisations. Si votre OB détient beaucoup d'actifs immobilisés, il devrait aussi exister un Rapport d'inventaire annuel pour vérifier que ce qui existe « dans les livres » (ou dans le registre) est vraiment en votre possession.





Un Système de certification est essentiellement un dossier contenant des documents pour soutenir chaque étape d'achat. Cela peut inclure :

1. Une demande d'achat consignant une requête pour des biens ou des services ;
2. Un formulaire d'approbation qui valide l'achat ;
3. Un bon de commande consignant la requête pour les biens ou les services provenant du vendeur ;
4. Un bordereau de réception qui vérifie que tous les biens sur le bon de commande sont arrivés en bon état ;
5. Une facture du vendeur ; et
6. Une trace de paiement (une copie du chèque réglé, ou une quittance).

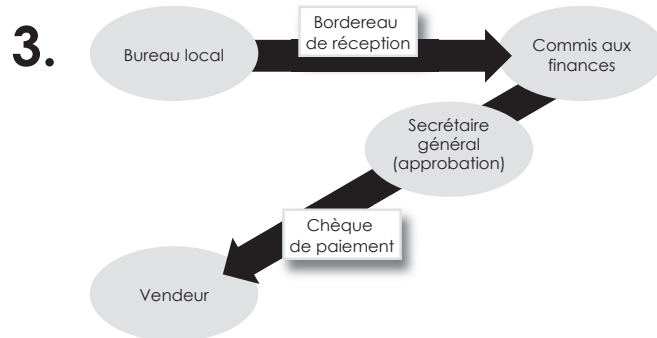
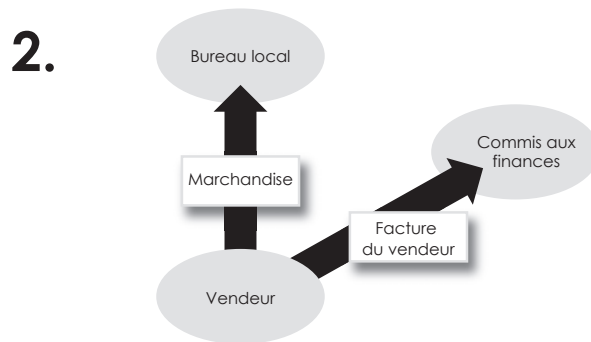
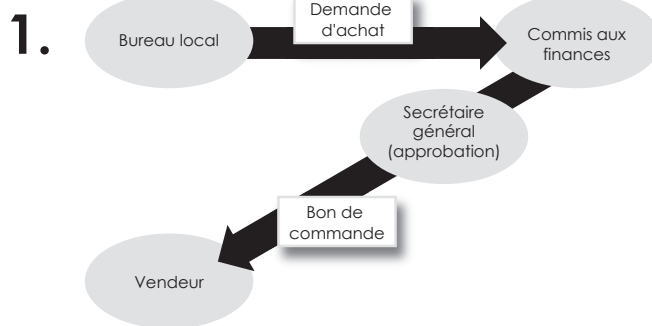
Si chacune de ces étapes est réalisée par une personne désignée différente et si les tâches à exécuter pour l'achat et le règlement des biens restent séparées, il y a très peu de chances qu'il y ait des erreurs ou que l'argent soit payé à la mauvaise personne. Votre comptable ou votre auditeur peut vous guider pour cela lorsque votre organisation est suffisamment conséquente pour justifier ce type de système. Pour les organisations plus petites, vous pouvez raccourcir le processus tout en veillant à ce que les autorisations adéquates soient en place et qu'il y ait plus d'une seule personne impliquée dans la transaction.

Exemple

Les Contrôles internes pour l'achat de nouvelles machines à coudre pour un bureau local isolé

Une OB mène un projet de formation en compétences pour des travailleuses à domicile dans un village reculé. Le personnel de terrain estime qu'afin de continuer la formation, six nouvelles machines à coudre devront être achetées. Cette OB a choisi d'utiliser un Système de certification pour ses achats et elle a mis en place une politique d'obtention de trois cotations pour chaque achat d'actifs. Le diagramme suivant décrit comment le Système de certification fonctionne dans ce scénario :







Les Contrôles internes pour la petite caisse

De nombreuses organisations conservent à disposition une petite somme en espèces pour des achats journaliers, là où un règlement par chèque ou carte de crédit est peu pratique. Un Système de petite caisse garantit aussi que les plus petits achats faits tout au long de l'année sont enregistrés dans votre dispositif de comptabilité. Sans règlement, cependant, la petite caisse est un autre facteur de perte facile d'argent pour une OB. Les Contrôles internes pour la petite caisse – de même que pour les achats et la collecte des espèces – reposent sur l'assignation des tâches à des personnes spécifiques, sur une bonne tenue des registres, et sur la répartition des responsabilités.

Voici une série de règles élémentaires pour la petite caisse :

1. La petite caisse est conservée dans une boîte fermée à clef, dans un endroit sécurisé.
2. Un nombre limité de membres du personnel (généralement quelqu'un qui est désigné « gestionnaire de petite caisse » et une autre personne) ont accès à la petite caisse.
3. Tous les décaissements sont enregistrés dans un journal de petite caisse avec les reçus correspondants.
4. S'il n'y a pas de reçu, une fiche d'attestation ou une autre note écrite est utilisée à la place.
5. Le gestionnaire de petite caisse émet les demandes pour que le fonds soit réapprovisionné quand nécessaire.
6. Le personnel de comptabilité effectue les rapprochements de petite caisse régulièrement et au hasard (avec une fréquence minimale conformément à la politique définie).
7. La politique détermine si le personnel peut emprunter sur la petite caisse ou non (en cas d'urgences), ainsi que les sommes acceptables et les délais de remboursement.





Voici en image l'exemple d'un journal de petite caisse :

Journal de petite caisse

Pour le début de la période:

Et la fin:

Numéro de reçu (n°)	Date	Montant	Objet

Nombre de reçus pour la période:

Montant total des reçus:

Fonds en caisse:

Sous-total:

Montant du fonds de petite caisse: (montant établi)

Manque / reliquat d'espèces: (# devrait être zéro)

Signé par: _____
(gestionnaire de petite caisse)

Approuvé par: _____
(superviseur)





Section trois: Les Budgets prévisionnels ⁶

Un Budget annuel donne à votre OB une base sur laquelle prendre des décisions quotidiennes. Il est approuvé par le Conseil d'administration (en général annuellement), et c'est donc un document fixe qui ne change pas au cours de l'année. D'un autre côté, un Budget prévisionnel roulant permet à une OB de regarder vers l'avenir, de sonder des solutions, de faire des ajustements lorsqu'un imprévu arrive, ou de tester son aptitude à relever un nouveau défi lorsqu'une occasion se présente.

Le Budget prévisionnel roulant est un rapport de caisse ⁷ (ou de trésorerie) qui contrôle les niveaux de liquidités tout au long de l'année, et qui s'étend généralement sur trois à cinq ans (dont l'année en cours). Il est divisé en mois et peut être mis à jour avec les chiffres réels à la fin de chaque mois, ce qui aide à planifier, ou à éviter les problèmes temporaires de liquidités au cours de l'année. C'est un document de travail que les gestionnaires peuvent modifier avec des scénarios hypothétiques.

⁶ WIEGO a créé des ressources en ligne pour optimiser l'apprentissage dans ces Livrets. Pour ce Livret en particulier, les ressources en ligne comportent des vues entières des feuilles de travail utilisées dans les exemples, ainsi que des vidéos approfondissant certaines des notions traitées.

⁷ **Méthodes de comptabilité d'exercice et de comptabilité de caisse**

La principale différence entre la comptabilité d'exercice et la comptabilité de caisse réside dans la chronologie où les recettes et les dépenses sont admises dans votre système de comptabilité. Dans la comptabilité d'exercice, les recettes sont admises lorsqu'elles sont gagnées (mais pas nécessairement reçues) et les dépenses lorsque l'obligation apparaît (mais pas quand les fonds sont payés). Par exemple, si vous deviez poster des factures à vos membres pour collecter les frais d'adhésion, sous la méthode d'exercice, les recettes seraient admises dès que les factures auraient été envoyées, mais sous la méthode de caisse elles seraient admises seulement lorsque l'argent aurait été payé par les membres de l'OB. Sous la méthode d'exercice, une dépense serait admise dès que la facture pour des biens ou des services aurait été émise par le vendeur; mais sous la méthode de caisse elle ne serait pas admise avant que les fonds n'eussent été payés.





Définition

Budget organisationnel comparé au Budget du projet

Le Budget annuel mentionné dans l'exemple ci-dessous est un Budget organisationnel ; c'est une synthèse de toutes les recettes et dépenses de l'organisation dans son ensemble pour l'année. Un Budget de projet – comme les exemples utilisés dans le Livret numéro trois de cette série – comprend les dépenses qui se rapportent uniquement à un projet. Une organisation peut avoir plusieurs projets en cours simultanément (ce qui est généralement le cas), et les dépenses seront attribuées à ces projets-là par le comptable, sur la base des consignes du responsable du projet. Une description d'un tel système va au-delà du cadre de ce Livret. Pour les besoins de l'exemple à suivre, nous pouvons présumer que toutes les dépenses de projet et les dépenses de fonctionnement/opérationnelles ont été intégrées dans cette synthèse de Budget annuel. Une prévision roulante pour le Budget organisationnel complet offre la meilleure vue d'ensemble du résultat financier, au fil du temps.



Exemple

Un Budget prévisionnel roulant triennal pour l'Association des travailleuses de l'informel

Tous les mois de janvier, la Secrétaire générale de l'Association des travailleuses de l'informel élabore un Budget annuel pour l'année qui vient (avec l'aide du service comptabilité). Une fois que ce Budget est approuvé par Conseil d'administration, il sert de guide pour toutes les décisions d'achats et de dépenses de cette année. L'exercice financier de l'Association des travailleuses de l'informel correspond à l'année civile : 12 mois s'achevant le 31 décembre.

Cependant, l'équipe de direction a défini qu'elle nécessitait plus d'informations que celles pouvant être fournies par le Budget annuel. Un projet majeur de formation en compétences approchait de sa conclusion. Certains équipements coûteux devaient être remplacés.





Du fait d'un volume de travail en augmentation, l'Association souhaitait embaucher du personnel à temps partiel, mais cela n'avait pas été budgétisé. Certaines dotations arrivaient à leur fin et d'autres commençaient, mais l'équipe devait connaître la présence éventuelle de lacunes, où les situer, et préparer des plans de collecte de fonds appropriés.

Pour toutes ces raisons, l'Association des travailleuses de l'informel a constitué un Budget prévisionnel roulant triennal.

Étape une : Le Budget prévisionnel triennal

En premier lieu, l'Association a extrapolé un Budget triennal à partir de son Budget annuel de l'année courante. Elles ont procédé à quelques ajustements de croissance et de hausse du coût de la vie et ont anticipé des augmentations pour les achats d'équipements, ainsi que des diminutions après le terme du projet de formation en compétences.

Conseil

Prudence

Pour que les Budgets soient utiles, ils doivent être conservateurs : les recettes ne devraient être saisies dans un Budget que si vous êtes sûr d'elles et toutes les dépenses escomptées devraient être incluses.

De plus, les périodes auxquelles vous pensez payer et recevoir des fonds devraient être aussi précises que possible. Enregistrer des recettes un mois à l'avance ou des dépenses un mois en retard pourrait sérieusement fausser votre résultat financier et rendre le document de Budget peu fiable.

Les rubriques de ce rapport correspondent à celles des Comptes de résultats qui sont fournis au Directeur lors des réunions mensuelles. Cela facilitera grandement la mise à jour des dépenses réelles dans le formulaire à la fin de chaque mois (cela sera expliqué ci-dessous dans l'étape 5).





Le Budget prévisionnel triennal obtenu ressemblait à ceci :

ASSOCIATION DES TRAVAILLEUSES DE L'INFORMEL

Budget organisationnel prévu à 3 ans (USD)

		2016	2017	2018
RECETTES				
Recettes de dotations	Fondation Jones	80 000	80 000	0
	HIVOS	125 000	0	0
	USAID	141 000	149 000	141 000
	Star Foundation	0	110 000	140 000
	Autres (en instance)	70 000	30 000	25 000
	Total des recettes de dotations	416 000	369 000	306 000
Dons	Sociétés	40 000	48 780	65 000
	Événement de collecte de fonds du printemps	18 000	0	17 400
	Donations privées	2000	2200	2400
	Total des donations	60 000	50 980	84 800
Recettes gagnées	Cotisations de membres	34 000	36 000	40 000
	Produit d'intérêts	6000	3000	2000
	Total des recettes gagnées	40 000	39 000	42 000
TOTAL DES RECETTES		516 000	458 980	432 800
DÉPENSES	Salaires et avantages	155 000	170 500	187 000
	Dépenses de formations	131 000	60 000	
	Loyer	73 000	73 000	73 000
	Dépenses de réunions	64 000	54 900	67 200
	Télécommunications	36 000	37 500	41 000
	Honoraires professionnels	12 000	13 200	14 500
	Charges	3000	3300	3600
	Dépenses d'audit et de comptabilité	9000	9900	10 800
	Promotion et publicité	7800	8580	9400
	Assurances	7600	8360	9200
	Site internet	6200	3600	3600
	Dépenses collecte de fonds	4000	0	4400
	Fournitures de bureau	3400	3740	4200
	Équipement	2600	10 860	3200
	Affranchissement et courrier	1400	1540	1700
	TOTAL DES DÉPENSES	516 000	458 980	432 800
	Total des recettes sur les dépenses	0	0	0





Étape deux : Découper l'année en mois

Dans l'étape suivante, l'Association des travailleuses informelles a réparti les trois années en trente-six mois et les recettes et dépenses ont été saisies dans les mois correspondants.

Les dépenses telles que le loyer et les charges de commodités sont déboursées en sommes égales tous les mois, tandis que les dépenses d'assurances et d'honoraires professionnels font l'objet de règlements forfaitaires. En outre, les dépenses comme les salaires et avantages sont bien plus élevées certains mois que d'autres.

Dans le volet recettes, il y a encore plus de fluctuations d'un mois à l'autre. Tous les partenaires financiers de l'Association règlent les allocations par un versement unique ou annuel. De plus, les liquidités provenant des cotisations de membres et des dons varient tout au long de l'année, en fonction du calendrier des réunions et des événements.

Le Budget prévisionnel est un tableur Excel trop conséquent pour être intégré ici. La tabluer Excel complète figure à l'Appendice 1 de la page 31 de ce livret ou peut être consultée en ligne (les instructions pour accéder aux ressources Web se trouvent à la page 29 de ce livret). En revanche, voici un extrait pour illustrer comment la feuille de calcul terminée se présente :





ASSOCIATION DES TRAVAILLEUSES DE L'INFORMEL 2016							
Budget prévisionnel roulant trienal	JANV	FÉVR	MARS		Total 2018	Budget 2018	Écart de dépassement du Budget réel
RECETTES							
Recettes de dotations							
Fondation Jones	0	0	60 000	0	0	0	0
HIVOS	0	0	0	0	0	0	0
USAID	0	0	0	0	141 000	141 000	0
Star Foundation	0	0	0	0	140 000	140 000	0
Autres (en instance)	0	20 000	0	00	25 000	25 000	0
Total des recettes de dotations	0	20 000	60 000	00	306 000	306 000	0
Dons							
Sociétés	0	0	0	0	65 000	65 000	0
Événement de collecte de fonds du printemps	0	0	0	0	17 400	17 400	0
Dons privées	150	150	150	170	2400	2400	0
Total des dons	150	150	150	170	84 800	84 800	0
Recettes gagnées							
Cotisations de membres	3000	3000	3000	600	40 000	40 000	0
Produit d'intérêts	4000	2000	0	0	2000	2000	0
Total des recettes gagnées	7000	5000	3000	600	42 000	42 000	0
TOTAL DES RECETTES	7150	25 150	63 150	770	432 800	432 800	0
DÉPENSES							
Salaire et avantages	12 000	12 000	12 000	2 000	187 000	187 000	0
Dépenses de formations	0	0	43 000	0	0		
Loyer	6080	6085	6085	6080	73 000	73 000	0
Dépenses de réunions	22 000	3200	1200	0	67 200	67 200	0
Télécommunications	3000	3000	3000	3600	41 000	41 000	0
Honoraires professionnels	2000	0	6000	0	14 500	14 500	0
Charges	250	250	250	300	3600	3600	0
Dépenses d'audit et de comptabilité	300	300	300	400	10 800	10 800	0
Promotion et publicité	650	650	650	785	9400	9400	0
Assurances	3600	0	0	0	9200	9200	0
Site internet	300	300	300	300	3600	3600	0
Dépenses collecte de fonds	0	250	500	0	4400	4400	0
Fournitures de bureau	300	300	300	350	4200	4200	0
Équipements	0	0	0	0	3200	3200	0
Affranchissement et courrier	100	100	200	142	1700	1700	0
TOTAL DES DÉPENSES	50 580	26 435	73 780	33 957	432 800	432 800	0
Total des recettes sur les dépenses	(43 430)	(1285)	(10 630)	(6187)	0	0	
Solde de trésorerie au début du mois	23 245	(20 185)	(21 470)	29 432			
Solde de trésorerie à la fin du mois	(20 185)	(21 470)	(32 100)	23 245			





Étape trois : Calculer le Solde courant de trésorerie

La dernière ligne de ce tableau donne le Solde courant de trésorerie, en additionnant le total mensuel des Recettes sur les Dépenses au Solde de trésorerie de la fin du mois précédent. Pour le premier mois de ce nouveau tableur, on a saisi le solde de trésorerie de l'Association des travailleuses informelles à la clôture de l'exercice précédent : 23 245 \$

Tout de suite, l'équipe gestionnaire de l'association peut repérer un problème. Bien que le Budget de l'année soit équilibré, le découpage mensuel révèle un sérieux manque de liquidités au premier trimestre 2016.

[illegible]

Postes	100	100	200	
TOTAL DES DÉPENSES	50580	26435	73785	33285
des recettes sur les dépenses	(43430)	(1285)	(10635)	99865
de trésorerie au début du mois	23245	(20185)	(21470)	(32105)
de trésorerie à la fin du mois	(20185)	(21470)	(32105)	67760



Étape quatre : Utiliser la feuille du Budget prévisionnel comme un outil

Maintenant que la feuille de calcul est complète, l'Association peut s'en servir comme un outil de planification.

Scénario 1 : Contrôler et résoudre les problèmes de flux de trésorerie

L'Association des travailleuses informelles souhaiterait trouver un moyen d'éviter les soldes de trésorerie négatifs qui apparaissent au premier trimestre 2016. Il y a très peu de souplesse en ce qui concerne le volet des Recettes. L'Association continuera de collecter des fonds, mais elle ne peut saisir aucun montant avant que les dotations aient été confirmées. Pendant la même période, elle doit prendre des mesures pour éviter les difficultés potentielles et considérer les mois tendus équivalents de 2017 et 2018.

L'équipe revoit alors toutes les dépenses et décide au final des mesures suivantes pour éviter le manque de liquidités :

- 1) Reporter les sessions de formation plus importantes de mars à mai afin de différer les dépenses de 43 000 \$.
- 2) Il est trop tard pour reporter les réunions annuelles de janvier 2016, mais en passant quelques coups de fil, l'Association a pu convaincre certains fournisseurs d'accepter leurs paiements au mois de mars (et la réunion annuelle est également reportée les années suivantes).
- 3) L'assureur a accepté de percevoir une cotisation plus faible en janvier 2016, de recevoir au mois de mars un chèque postdaté pour la différence et de maintenir cet arrangement pour les prochaines années.
- 4) Un consultant en formation professionnelle a accepté de recevoir la totalité de ses honoraires annuels de 8 000 \$ (comprenant les frais) en une seule fois au mois de mars, plutôt qu'en deux versements. Il a également accepté de prolonger ce calendrier de paiement pour les années suivantes.





DÉPENSES	(Janvier 2016)	(Février)	(Mars)	(Avril)	(Mai)	(Juin)
Salaires et avantages	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Dépenses de formations	0	0	0	0	43000	45000
Loyer	6080	6085	6085	6085	6085	6085
Dépenses de réunions	4300	3200	3200	22000	3200	1200
Télécommunications	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Honoraires professionnels	0	0	8000	0	0	4000
Charges	250	250	250	250	250	250
Dépenses d'audit et de comptabilité	300	300	300	5700	300	300
Promotion et publicité	650	650	650	650	650	650
Assurances	1000	0	0	0	0	6600
Site internet	300	300	300	300	300	300
Dépenses collecte de fonds	0	250	500	500	1000	1750
Fournitures de bureau	300	300	300	300	300	300
Équipements	0	0	0	0	0	2000
Affranchissement et courrier	100	100	200	200	100	100
TOTAL DES DÉPENSES	28280	26435	32785	50985	70185	83535
Total des recettes sur les dépenses	(21430)	(1285)	30365	82165	(55835)	104615
Solde de trésorerie au début du mois	23245	2115	830	31195	113360	57525
Solde de trésorerie à la fin du mois	2115	830	31195	113360	57525	162140

Ces changements n'ont pas affecté les soldes budgétaires de la fin de l'année, mais ils ont permis à l'Association des travailleuses informelles d'éviter des problèmes potentiels de trésorerie.

Scénario 2 : L'ajout d'une position de personnel

L'Association souhaiterait embaucher trois personnes supplémentaires à temps partiel pour faire face à une charge de travail toujours croissante. Le coût total de ces positions est estimé à 15 000 \$ par an. Cette dépense de salaire serait considérée comme un coût de fonctionnement, de sorte qu'elle doit être couverte par un financement de base. Le Budget prévisionnel roulant est un excellent outil pour anticiper les effets à long terme de cette dépense supplémentaire.

Il a été rapidement testé si et quand il serait possible d'ajouter ces positions en additionnant la somme totale aux mois de juin 2017 et 2018. Si les salaires entiers devaient être payés en juin 2017, par exemple, le solde de trésorerie de la fin de l'année paraît toujours acceptable. Toutefois, si les employés étaient rémunérés mensuellement, ces salaires supplémentaires aggraverait les problèmes de liquidités du début de l'année. En outre, il y a des soucis de trésorerie à résoudre dans la première partie de 2018 pour que ces positions soient maintenues.





(JUN)						(DÉCEMBRE)	
28500	13500	13500	13500	13500	13500	22000	185500
20000	0	0	0	20000	0	0	60000
6085	6085	6085	6085	6080	6080	6080	73000
1200	1200	5000	5000	8200	1200	1200	54900
3100	3100	3100	3100	3200	3200	3200	37500
4400	0	0	0	0	0	0	13200
275	275	275	275	275	275	275	3300
375	375	375	375	375	375	375	9900
715	715	715	715	715	715	715	8580
4380	0	0	0	0	0	0	6360
300	300	300	300	300	300	300	3600
0	0	0	0	0	0	0	0
300	300	300	300	340	350	350	3740
0	0	0	0	0	0	0	10860
130	130	130	140	150	150	150	1540
69760	25980	29780	29790	53135	26145	34645	473980
122440	(23310)	(27060)	(27120)	(29465)	(22423)	(1975)	(15000)
17160	139600	116290	89230	62110	32645	10220	8245
139600	116290	89230	62110	32645	10220	8245	

Sur la base de ces informations, il a été décidé que les positions à temps partiel seraient pourvues en avril 2017, mais que les contrats ne seraient validés que jusqu'au 31 décembre 2017, avec une option de renouvellement. L'équipe de gestion de l'Association est confiante d'être en mesure d'ici là d'obtenir des fonds supplémentaires afin de conserver ces trois positions, mais elle préfère rester prudente et ne pas engager l'OB sur des promesses qu'elle n'est pas entièrement certaine de pouvoir tenir.

(Janvier à Mars 2017)			
14750	14750	14750	
0	0	20000	
6080	6085	6085	
1200	1200	1200	
3100	3100	3100	
0	0	0	
275	275	275	
375	375	375	
715	715	715	
0	0	0	
300	300	300	
0	0	0	
300	300	300	
10680	0	0	
100	100	100	
37875	27200	47200	
(31705)	(4030)	21470	
23245	(8460)	(12490)	
(8460)	(12490)	8980	

L'augmentation des dépenses salariales mensuelles entraîne des problèmes de trésorerie





Scénario 3 : L'achat d'équipements

L'Association des travailleuses de l'informel a besoin d'acquérir de nouveaux équipements pour un coût estimé de 10 680 \$. Compte tenu des plans du programme, il serait idéal de bénéficier de ces équipements au mois de janvier. Cependant, coller cette somme en janvier 2017 entraîne un solde de trésorerie négatif le mois suivant.

	(JANVIER 2017)	
Salaires et avantages	13500	13500
Dépenses de formations	0	0
Loyer	6080	6085
Dépenses de réunions	1200	1200
Télécommunications	3100	3100
Honoraires professionnels	0	0
Charges	275	275
Dépenses d'audit et de comptabilité	375	375
Promotion et publicité	715	715
Assurances	0	0
Site internet	300	300
Dépenses collecte de fonds	0	0
Fournitures de bureau	300	300
Équipements	10680	0
Affranchissement et courrier	100	100
Total des dépenses	36680	25950
Total des recettes sur les dépenses	(30455)	(2780)
Solde de trésorerie au début du mois	23245	(2310)
Solde de trésorerie à la fin du mois	(7210)	(9990)

Par conséquent, l'achat des équipements est reporté en juin, quand il y aura plus de liquidités disponibles.

(JANVIER 2017)			(MAI 2017)		
375	375	375	5775	375	375
715	715	715	715	715	715
0	0	0	0	3980	4380
300	300	300	300	300	300
0	0	0	0	0	0
300	300	300	300	300	300
0	0	0	0	10680	0
100	100	100	130	130	130
25945	25950	45950	44538	64690	56010
(19775)	(2780)	22720	68670	(52240)	136190
23245	3470	690	23410	92080	39840
3470	690	23410	92080	39840	176030

Étape cinq : Les Rapports mensuels

Un bon Budget prévisionnel est utilisé pour anticiper ce qui est susceptible de se produire dans le futur. Néanmoins, même les hypothèses les mieux éclairées peuvent parfois finir par être bien différentes de ce qui se passe en réalité. Afin de garder le Budget prévisionnel d'actualité, vous pouvez remplacer vos estimations





par les chiffres réels quand les rapports mensuels sont émis. Chaque mois, lorsque la comptable de l'Association délivre le Compte de résultat et le Bilan, elle utilise aussi ces documents pour mettre à jour le Budget prévisionnel.



Définition

Le Compte de résultat et le Bilan

En ce qui concerne les Rapports financiers, toutes les organisations ont des besoins particuliers, qui sont souvent influencés par les bailleurs de fonds et autres agences de régulation. Cependant, la norme exigible est constituée de deux rapports très élémentaires qui sont le Compte de résultat et le Bilan (dont vous aurez besoin pour contrôler les flux de trésorerie dans votre OB).

Le Compte de résultat détaille vos Recettes et vos Dépenses (l'argent qui rentre ou qui sort) pendant une période de temps, ainsi que tout excédent ou déficit engendré pendant cette période. Il ne détaille pas la situation globale de trésorerie. Par exemple, le Compte de résultat du mois de janvier de l'Association des travailleuses de l'informel indique un déficit de 21 052 \$ (dans l'exemple ci-dessous), mais cela ne signifie pas que l'organisation est en difficulté ou qu'il y aura un déficit à la fin de l'année – seulement que l'association a dépensé plus d'argent qu'elle n'en a reçu pendant ce mois-là.

Le Bilan montre l'accumulation des actifs, des capitaux propres et des passifs dans votre organisation, à un moment donné. Alors que le Compte de résultat couvre l'activité sur une période, le Bilan représente ce que votre OB a rassemblé en matière de liquidités et d'autres actifs (tels que les équipements, les terrains et les immeubles), ainsi que les passifs (tels que les comptes fournisseurs) et les déficits ou les capitaux cumulés (qui sont extraits du Compte de résultat à la fin de chaque année). Le Bilan de l'Association des travailleuses de l'informel, au 31 janvier 2016, indique un solde d'Actifs courants (argent disponible) de 2 193 \$ (comme dans l'exemple ci-dessous). C'est cette information du Bilan qui nous dit combien d'argent est à la banque à un moment donné.





Pour mettre à jour les sommes de janvier, les chiffres projetés sont remplacés par les chiffres réels issus des dépenses répertoriées dans le Compte de résultat du mois de janvier. Lorsque cela est fait, le solde de trésorerie dans le tableur du Budget prévisionnel devrait concorder avec le solde de trésorerie de votre Bilan⁸ pour la même période. Afin de rester clair, les chiffres réels mis à jour sont inscrits en gros caractère et en italique.

L'Association souhaiterait Budget prévisionnel roulant triennal		2016					
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
L'Association souhaiterait COMPTE DE RÉSULTAT Janvier 1 to 31, 2016							
RECETTES							
Recettes de dotations							
Fondation Jones	-						
HIVOS	-						
USAID	-						
Star Foundation	-						141000
Autres (en instance)	-						
Total des recettes de dotations	-						
Dons							
Sociétés	-						
Événement collecte de fonds du printemps	630						
Dons privées	630						
Total des dons	630						
Recettes gagnées							
Cotisations de membres	2,750						
Produit d'intérêts	4,120						
Total des recettes gagnées	6,870						
TOTAL DES RECETTES	7,500						
DÉPENSES							
Salaires et avantages	11,889						
Dépenses de formations	-						
Loyer	6,080						
Dépenses de réunions	6,200						
Télécommunications	2,100						
Honoraires professionnels	-						
Charges	299						
Dépenses d'audit et de comptabilité	254						
Promotion et publicité	-						
Assurances	1,000						
Site internet	300						
Dépenses collecte de fonds	310						
Fournitures de bureau	-						
Équipements	299						
Affranchissement et courrier	120						
TOTAL DES DÉPENSES	28,552						
TOTAL DES RECETTES SUR LES DÉPENSES	(21,052)						
L'Association souhaiterait Bilan Janvier 31, 2016 Base de trésorerie							
Actif							
Actifs courants							
Compte bancaire 1	1193						
Compte bancaire 2	900						
Petite caisse	100						
Total des actifs courants	2193						
Investissements							
Certificat de placement garanti (CPG)	50000						
Dépôt à terme	20000						
Total Investissements	70000						
Actifs non courants							
Mobilier de bureau	8000						
Ordinateurs	6000						
Total des actifs non courants	14000						
Total des actifs	86193						
Passif							
Passifs courants							
Comptes fournisseurs	0						
Total des passifs courants	0						
Capitaux propres							
	85000						
Total des passifs et des capitaux propres	85000						
TOTAL DES RECETTES SUR LES DÉPENSES							
TOTAL DES DÉPENSES	28,552						
TOTAL DES RECETTES SUR LES DÉPENSES	(21,052)						
Solde de trésorerie au début du mois	2193						
Solde de trésorerie à la fin du mois	2193						

⁸ Si votre OB a des comptes créditeurs ou débiteurs impayés, le solde de trésorerie devra être ajusté d'une comptabilité d'exercice à une comptabilité de caisse. Votre service comptabilité sera en mesure de le faire, et la plupart des logiciels de comptabilité peuvent générer des rapports de caisse.



Par souci d'exactitude, chaque mois le Budget prévisionnel continu sera mis à jour et rapproché avec les rapports financiers. Lorsque ces changements seront opérés, des valeurs commenceront à apparaître dans la colonne « Variance », permettant à votre OB d'évaluer votre aptitude à respecter le Budget. À la fin de l'année, une comparaison complète sera faite entre les chiffres réels et les chiffres prévisionnels de l'année.

Étape six : Prolonger le roulement

Tous les ans, une nouvelle année prévisionnelle doit être ajoutée pour que cela reste un Budget roulant triennal. Par exemple, au passage de 2016 à 2017, l'Association établirait un nouveau Budget triennal de prévision roulante (2017 à 2019). Dans de nombreux cas, les organisations peuvent conclure qu'un Prévisionnel roulant quinquennal est mieux adapté à leurs besoins.

Conseil

WIEGO a créé des ressources en ligne pour optimiser l'apprentissage dans ces Livrets. Pour ce Livret en particulier, les ressources en ligne comportent des vues sur les feuilles de travail entières qui sont utilisées dans les exemples, ainsi que des vidéos approfondissant certaines des notions traitées. Nous espérons que vous saurez tirer profit de ces ressources complémentaires, tout en élaborant certains outils de gestion financière pour votre OB. Vous pouvez obtenir l'accès à ce site internet réservé aux affiliés en contactant WIEGO directement.





Conclusion

Il y a bien plus dans le monde de la gestion financière que les Politiques, les Budgets prévisionnels et les Contrôles internes. Les informations contenues dans ce Livret sont censées être une introduction seulement, avec une attention particulière aux procédures et aux outils (avec pour base un bon système de comptabilité) qui contribueront à la gestion transparente des fonds dans votre organisation, qui lui fourniront de la crédibilité et permettront des opérations plus durables.

Nous savons que toutes les OB n'ont pas atteint le stade de développement où elles nécessitent la totalité des systèmes décrits dans ce Livret. Nous avons essayé de détailler un dispositif financier correct pour une OB légèrement plus conséquente, avec plusieurs sources de revenus, afin de mettre à disposition une perspective complète. S'il-vous-plaît, allez consulter un comptable sur les systèmes qui seraient appropriés pour votre organisation. Même si votre organisation est plus petite que les exemples que nous avons utilisés ici, un comptable pourra vous donner une bonne idée des obligations nécessaires en fonction de votre taille, de votre histoire et de votre niveau de développement, ainsi que dans le contexte des lois et des régulations locales qui régissent votre OB. Vous pourrez peut-être demander à un comptable de vous offrir une première consultation gratuite. Quelle que soit la taille, un système financier transparent et rigoureux est indispensable pour toute OB représentative et efficace – Vos adhérentes et adhérents l'attendront de votre part avant même qu'un donateur ne vous le demande !







Appendice 1

Le Budget prévisionnel (voir page 21)

ASSOCIATION DES TRAVAILLEURS DE L'INFORMEL 2016														Ecart de dépensement au budget réel
Budget prévisionnel roulant triennal														
	JANV	FÉVR	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	Total 2016	Budget 2016
RECETTES														
Recettes de dotations														
Fondation Jones	0	0	60000	0	0	0	0	0	0	20000	0	0	80000	80000
HIVOS	0	0	0	125000	0	0	0	0	0	0	0	0	125000	125000
USAD	0	0	0	0	0	141000	0	0	0	0	0	0	141000	141000
Star Foundation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres (en instance)	0	20000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000	70000	70000
Total des recettes de dotations	0	20000	60000	125000	0	141000	0	0	0	20000	0	50000	416000	416000
Dons														
Sociétés	0	0	0	0	0	40000	0	0	0	0	0	0	40000	40000
Evénement collecte de fonds du printemps	0	0	0	4000	10000	4000	0	0	0	0	0	0	18000	18000
Dons privées	150	150	150	150	350	150	150	150	150	150	150	150	2000	2000
Total des dons	150	150	150	4150	10350	44150	150	150	150	150	150	150	60000	60000
Recettes gagnées														
Collations de membres	3000	3000	3000	4000	4000	3000	2000	2000	2000	3000	3000	2000	34000	34000
Produit d'intérêts	4000	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	6000
Total des recettes gagnées	7000	5000	3000	4000	4000	3000	2000	2000	2000	3000	3000	2000	40000	40000
TOTAL DES RECETTES	7150	25150	63150	133150	14350	188150	21150	21150	21150	23150	31150	52150	516000	516000
DÉPENSES														
Solaires et avantages	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	14000	21000	155000	155000
Dépenses de formations	0	0	43000	0	0	45000	0	0	43000	0	0	0	131000	131000
Loyer	6080	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6080	6080	6080	73000	73000
Dépenses de réunions	22000	3200	1200	4300	3200	1200	1200	5000	5000	14300	3400	0	64000	64000
Télécommunications	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	36000
Honoraires professionnels	2000	0	6000	0	0	4000	0	0	0	0	0	0	12000	12000
Charges	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000	3000
Dépenses d'achat et de comptabilité	300	300	300	5700	300	300	300	300	300	300	300	300	9000	9000
Promotion et publicité	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7800	7800
Assurances	3600	0	0	0	0	4000	0	0	0	0	0	0	7600	7600
Stimulant	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	2900	6200	6200
Dépenses collecte de fonds	0	250	500	500	1000	1750	0	0	0	0	0	0	4000	4000
Fournitures de bureau	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	200	200	3400	3400
Equipements	0	0	0	0	0	2000	600	0	0	0	0	0	2600	2600
Attelage et courir	100	100	200	200	100	100	100	100	100	100	100	100	1400	1400
TOTAL DES DÉPENSES	50580	26435	73785	33285	27185	80935	24785	27985	70985	37280	28280	34480	516000	516000
Total des recettes sur les dépenses	(43430)	(1285)	(10635)	99865	(12835)	107715	(22635)	(25835)	(68835)	(14130)	(25130)	17670	0	0
Solde de trésorerie au début du mois	23245	(20185)	(21470)	(32105)	67760	54925	162140	139505	113670	44835	30705	5575	0	0
Solde de trésorerie à la fin du mois	(20185)	(21470)	(32105)	67760	54925	162140	139505	113670	44835	30705	5575	23245	0	0



ASSOCIATION DES TRAVAILLEUSES DE L'INFORMEL	2017												Variance de dépensement du budget réel			
	JANV	FÉVR	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC		Total 2017	Budget 2017	
Budget prévisionnel roulant triennal																
RECETTES																
Recettes de dotations																
Fondation Jones	0	0	60000	0	0	0	0	0	0	0	20000	0	0	80000	80000	0
HVCS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
US&D	0	0	0	0	0	149000	0	0	0	0	0	0	0	149000	149000	0
Star Foundation	0	0	0	110000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	110000	110000	0
Autres (en instance)	0	30000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	30000	0
Total des recettes de dotations	0	30000	60000	110000	0	149000	0	0	0	0	20000	0	0	349000	349000	0
Dons																
Sociétés	0	0	0	0	8780	40000	0	0	0	0	0	0	0	48780	48780	0
Événement collecte de fonds	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
du printemps	170	170	170	200	170	200	170	220	170	170	220	170	220	2200	2200	0
Dons privés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total des dons	170	170	170	200	8950	40200	170	220	170	170	220	170	220	50980	50980	0
Recettes gagnées																
Collectes de membres	3000	3000	3500	3000	3500	3000	2500	2500	2500	3500	3500	2500	3500	36000	36000	0
Produit d'intérêts	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	3000	0
Total des recettes gagnées	6000	3000	3500	3000	3500	3000	2500	2500	2500	3500	3500	2500	3500	39000	39000	0
TOTAL DES RECETTES	6170	33170	63670	113200	12450	192200	2670	2720	2670	23670	3720	2670	458980	458980	0	
DÉPENSES																
Salaires et avantages	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	22000	170500	170500	0	
Dépenses de formations	0	0	20000	0	0	20000	0	0	0	20000	0	0	60000	60000	0	
Loyer	6080	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6080	6080	6080	73000	73000	0	
Dépenses de réunions	22000	1200	1200	4300	3200	1200	1200	5000	5000	8200	1200	1200	54900	54900	0	
Télécommunications	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3200	3200	3200	37500	37500	0	
Honoraires professionnels	2200	0	6600	0	0	4400	0	0	0	0	0	0	13200	13200	0	
Charges	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3300	3300	0	
Dépenses d'audit et de comptabilité	375	375	375	5775	375	375	375	375	375	375	375	375	9900	9900	0	
Promotion et publicité	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	8580	8580	0	
Assurances	3980	0	0	0	0	4380	0	0	0	0	0	0	8360	8360	0	
Site internet	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600	0	
Dépenses collecte de fonds	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fournitures de bureau	300	300	300	300	300	300	300	300	300	340	350	350	3740	3740	0	
Équipements	10860	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10860	10860	0	
Affranchissement et courrier	100	100	100	130	130	130	130	130	140	150	150	150	1540	1540	0	
TOTAL DES DÉPENSES	63785	25950	52550	34480	27980	54760	25980	29780	29790	53135	26145	34645	458980	458980	0	
Total des recettes sur les dépenses	(57615)	7220	11120	78720	(15530)	137440	(23310)	(27060)	(27120)	(29465)	(22425)	(31975)	0	0	0	
Solde de trésorerie au début du mois	23245	(34370)	(27150)	(16030)	62690	47160	184600	161290	134230	107110	77645	55220	55220	55220	55220	
Solde de trésorerie à la fin du mois	(34370)	(27150)	(16030)	62690	47160	184600	161290	134230	107110	77645	55220	23245	23245	23245	23245	



ASSOCIATION DES TRANVALENSIS DE L'INDOUMEL	2018												Variance de déplacement du Budget réel	
	JANV	FÉVR	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC		Total 2018
RECETTES														
Recettes de dotations														
Fondation Jones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
USAD	0	0	0	0	0	141000	0	0	0	0	0	0	141000	141000
Star Foundation	0	0	0	140000	0	0	0	0	0	0	0	0	140000	140000
Autres (en instance)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25000	25000	0
Total des recettes de dotations	0	0	0	140000	0	141000	0	0	0	0	0	25000	306000	0
Dons														
Sociétés	0	0	0	0	0	40000	0	0	0	25000	0	0	65000	0
Événement collecte de fonds	0	0	0	7400	10000	0	0	0	0	0	0	0	17400	0
Dons privés	170	170	170	200	270	200	170	220	220	220	220	170	2400	0
Total des dons	170	170	170	7600	10270	40200	170	220	220	25220	220	170	84800	0
Recettes gagnées														
Calculations de membres	3350	3350	3800	3400	3800	3400	2800	3000	3000	3800	3700	2600	40000	0
Produit d'intérêts	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0
Total des recettes gagnées	5350	3350	3800	3400	3800	3400	2800	3000	3000	3800	3700	2600	42000	0
TOTAL DES RECETTES														
DÉPENSES														
Salaires et avantages	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	22000	187000	0
Dépenses de formations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyer	6080	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6080	6080	6080	73000	0
Dépenses de réunions	14900	2600	2400	7000	4200	3200	3200	6000	6000	14300	3400	0	67200	0
Télécommunications	3400	3400	3400	3400	3400	3400	3400	3400	3400	3400	3600	0	41000	0
Honoraires professionnels	2500	0	7100	0	0	4900	0	0	0	0	0	0	14500	0
Charges	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	0
Dépenses d'audit et de comptabilité	400	400	400	6400	400	400	400	400	400	400	400	400	10800	0
Promotion et publicité	765	785	785	785	785	785	785	785	785	785	785	785	9400	0
Assurances	4400	0	0	0	0	4800	0	0	0	0	0	0	9200	0
Site Internet	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	0
SDépenses collecte de fonds	0	0	2000	2400	0	0	0	0	0	0	0	0	4400	0
Fournitures de bureau	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200	0
Équipements	0	3200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3200	0
Attractionnement et courrier	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1700	0
TOTAL DES DÉPENSES														
Total des recettes sur les dépenses														
Solde de trésorerie au début du mois														
Solde de trésorerie à la fin du mois														









À propos de WIEGO. Femmes dans l'Emploi Informel : Globalisation et Organisation, mieux connu sous l'acronyme anglais WIEGO, est un réseau mondial, à vocation action-recherche-politique, qui se mobilise pour améliorer le statut des travailleurs pauvres de l'économie informelle, en particulier celui des femmes. WIEGO bâtit des alliances et regroupe ses membres à partir de trois corporations : les organisations de base de travailleurs et travailleuses de l'économie informelle, les chercheurs et statisticiens travaillant sur l'économie informelle, et les professionnels des agences de développements impliqués dans l'économie informelle. WIEGO poursuit ses objectifs en aidant à construire et à renforcer les réseaux d'organisations de travailleurs et travailleuses de l'informel ; en entreprenant des analyses politiques, des recherches statistiques et des analyses de données sur l'économie informelle ; en conseillant et en organisant la concertation sur des politiques de l'économie informelle ; en documentant et en diffusant les bonnes pratiques de soutien à la main d'oeuvre de l'économie informelle. Pour plus d'informations, visitez : www.wiego.org.



WIEGOGlobal



@WIEGOGlobal

