

Guide de Gestion Financiere [Financial Management Guide]

Uder Antoine with the assistance of Thomas Bois and Associates

August 2004

This report was made possible through support provided by the US Agency for International Development, under the terms of Contract Number 521-C-00-00-00023-00. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the US Agency for International Development.

Haiti Health Systems 2004 (HS-2004)
Management Sciences for Health
165 Allandale Road
Boston, MA 02130
Telephone: (617) 524-7799
www.msh.org

GUIDE DE GESTION FINANCIERE

Elaboré à l'intention des institutions
partenaires du projet HS-2004

AOUT 2004



Haiti Health Systems 2004 (HS-2004) is supported by the US
Agency for International Development under Contract
Agreement Number 521-C-00-00-00023-00

GUIDE DE GESTION FINANCIERE

Ce Manuel a été développé dans le cadre des activités d'assistance technique du projet HS-2004. Il est du domaine public et peut être utilisé, adapté ou reproduit sans autorisation préalable.

Toutefois toute reproduction devra reconnaître les droits du projet MSH/HS-2004

PREFACE

Pour supporter la fourniture du Paquet de Services Prioritaires Intégré (PSPI), le projet HS-2004, géré par le Management Sciences For Health (MSH), a développé un Paquet Minimum de Gestion (PMG) dont les principales composantes sont: la Logistique des Intrants Essentiels Subventionnés (LIES), le Développement des Ressources Humaines (DRH), le Système d'information pour la Gestion (SIG), la Gestion Financière et Comptable (GFC).

L'élaboration de ce Guide de gestion financière qui s'inscrit dans le cadre des efforts visant la mise en place effective de ce PMG dans toutes les institutions du réseau HS-2004 prend en compte les besoins identifiés au cours de l'atelier de formation en Gestion Financière organisée par le projet HS 2004 à Kaliko en Mai 2003 et les trouvailles du SDMA (Service Delivery Management and Assessment). En effet, au cours de cette évaluation, l'une des faiblesses les plus fréquentes a été l'absence de manuel de procédures comptables dans la plupart des institutions du réseau. Même quand certaines procédures comptables sont appliquées au niveau des institutions, elles ne sont pas toujours documentées.

Le projet a donc mis ce Guide à la disposition des institutions dans le but de les aider à renforcer leurs structures de gestion financière et comptable. Les responsables des institutions sont invités à adapter les procédures décrites dans ce Guide en tenant compte des spécificités de leur institution, des ressources humaines et matérielles disponibles. Les tâches peuvent être réparties entre plusieurs personnes mais la direction de l'institution doit veiller au contrôle interne dont la séparation des tâches incompatibles constitue un élément fondamental.

Nous vous recommandons d'accorder une attention toute particulière à l'audit dont l'objectif n'est pas de pénaliser l'institution mais d'évaluer son système de gestion financière et comptable en vue de proposer des mesures de redressement pour son renforcement. L'audit permet aussi de déterminer la performance d'une institution en matière de gestion financière; l'institution peut préparer l'audit externe et anticiper les résultats de même que les recommandations qui en découleront en mettant en place un système efficace de supervision continue.

Nous adressons nos vifs remerciements à Uder Antoine, Directeur Financier de MSH/Haiti, la Firme Thomas, Bois et Associés qui ont participé à l'élaboration de ce Guide et à la Firme Communication Plus qui a révisé en détail la version préliminaire de ce Guide. Nous voulons remercier également Elsie Lauredent, Conseillère en Communication de MSH/Haiti, Dr.Florence Guillaume, Directeur Technique de MSH/Haiti et Annick Charles, Analyste Financier à l'USAID/Haiti qui ont participé à la révision de ce Guide. Finalement, nous adressons nos remerciements à de nombreuses institutions partenaires qui ont contribué à ce Guide par leurs idées, commentaires et suggestions, nous voulons citer : la Firme PAGS et Associés, SADA, CDS, CBP, FOSREF, GHESKIO, MARCH, INHSAC, PSI et OBCG.

*Paul Auxila
Chef de Mission
Projet HS 2004*

TABLE DES MATIERES

PREFACE.....	3
TABLE DES MATIERES	5
LISTE DES SPECIMENS.....	8
INTRODUCTION.....	9
2. BUDGETISATION ET PLAN DE FINANCEMENT	10
2.1 PRE-REQUIS ET PARAMETRES	10
2.2 FORMAT DE BUDGET	12
2.2.1 Un budget consolidé	12
2.2.2 Un budget ventilé par centre de coût.....	12
2.2.3 Un budget détaillé pour un centre de coût ou point de prestation des services	13
2.3 UTILISATION DES LIGNES BUDGETAIRES	15
2.4 PLAN DE FINANCEMENT	20
2.5 CONTROLE BUDGETAIRE PAR PROJET	20
2.6 CONTROLE JOURNALIER.....	21
2.7 CONTROLE MENSUEL CUMULATIF	21
2.8 CONDITIONS D'ELIGIBILITE DES DEPENSES.....	22
2.9 REAMENAGEMENT ET DEPASSEMENT BUDGETAIRES	23
2.10 LOGICIEL COMPTABLE ET CONTROLE BUDGETAIRE	23
3. SYSTEME COMPTABLE ET CONTROLE INTERNE.....	24
3.1 SYSTEME COMPTABLE.....	24
3.1.1 Comptabilité manuelle : livres comptables	24
3.1.2 Comptabilité informatisée	25
3.1.3 Charte des comptes.....	25
4. CONTROLE INTERNE.....	27
5. PROCEDURES COMPTABLES / GESTION DE L'ENCAISSE.....	28
5.1 COMPTES DE BANQUE	28
5.1.1 Compte Gourdes et Compte USD	28
5.1.2 Taux de change et justificatifs.....	28
5.1.3 Recettes provenant des activités / utilisation.....	29
5.1.4 Produits d'intérêts	30
5.1.5 Dépôts bancaires	30
5.1.6 Utilisation des chèquiers	30
5.1.7 Conciliation mensuelle.....	33
5.2 CAISSE.....	34
5.3 PETITE CAISSE.....	35
5.3.1 Enregistrement de la transaction et pièces justificatives	36
5.3.2 Rapport de petite caisse et renflouement.....	37
5.4 ENCAISSEMENT	40
5.4.1 Fonds virés directement dans le compte bancaire	40

5.4.2 Financement sous forme de chèque.....	40
6. REQUISITION/COMMANDE.....	43
6.1 PRINCIPES D’ ACHAT DE BIENS	43
6.2 CRITERES DE QUALIFICATION DES DEPENSES	43
6.3 DOSSIERS D’ ACHATS	44
6.4 ACHAT DE SERVICES	44
7. DECAISSEMENT PAR CHEQUE	46
7.1 OBJECTIFS	46
7.2 APPROBATION / AUTORISATION	46
7.3 EMISSION DE CHEQUE	46
7.4 LIVRAISON DE CHEQUE	48
REMARQUES.....	48
8. POLITIQUE DE VOYAGE ET DE TRANSPORT	50
8.1 RAPPORT DE VOYAGE.....	51
8.2 FRAIS DE TRANSPORT ET DE DEPLACEMENT	51
9. REGULARISATION / CORRECTION	55
10. DOSSIER DU PERSONNEL ET TRAITEMENT DE LA PAYE.....	55
10.1 DOSSIER DU PERSONNEL	55
10.2 TRAITEMENT DE LA PAYE.....	58
10.3 PIECES JUSTIFICATIVES	59
10.4 PAYE EXECUTEE PAR UNE INSTITUTION BANCAIRE.....	59
10.5 LES DEDUCTIONS SUR SALAIRES	59
11. PIECES JUSTIFICATIVES ET CLASSEMENT DES DOSSIERS	61
11.1 PIECES JUSTIFICATIVES	61
11.2 COMMENT SUPPORTER ADEQUATEMENT LES DEPENSES ?.....	61
11.3 JUSTIFICATION DES TRANSACTIONS INTERFONDS	62
11.4 REÇUS INTERNES.....	62
11.5 CLASSEMENT DES DOSSIERS.....	62
12. PASSATION DES MARCHES.....	64
13. GESTION DES IMMOBILISATIONS.....	65
13.1 CONTROLE ET SUIVI	66
13.2 END-Use MONITORING	67
14. RAPPORTS FINANCIERS	68
14.1 REVISION DES RAPPORTS.....	68
14.2 CORRECTION DES RAPPORTS	68
15. AUDIT FINANCIER ET SUIVI.....	71
16. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	83

17.GESTION FINANCIERE ET ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE.....	98
18. LES QUESTIONS LES PLUS FREQUENTES	98
GLOSSAIRE	103
BIBLIOGRAPHIE.....	107

LISTE DES SPECIMENS

<i>SPECIMEN 1 : Budget consolidé.</i>	12
<i>SPECIMEN 2 : Budget ventilé par centre de coût.</i>	13
<i>SPECIMEN 3 : Budget détaillé par centre de coût : Salaires et Bénéfices sociaux.</i>	14
<i>SPECIMEN 4 : Budget détaillé par centre de coût : consultant.</i>	15
<i>SPECIMEN 5 : Budget détaillé par centre de coût : sous-contrat.</i>	16
<i>SPECIMEN 6 : Budget détaillé par centre de coût : voyage et transport.</i>	17
<i>SPECIMEN 7 : Budget détaillé par centre de coût : autres coûts directs.</i>	18
<i>SPECIMEN 8 : Budget détaillé par centre de coût : formation.</i>	19
<i>SPECIMEN 9 : Budget détaillé par centre de coût : CCC et Mobilisation Communautaire.</i>	20
<i>SPECIMEN 10 : Contrôle journalier.</i>	21
<i>SPECIMEN 11 : Contrôle mensuel cumulatif.</i>	22
<i>SPECIMEN 12 : Charte des comptes.</i>	26
<i>SPECIMEN 13 : Tableau de comparaison des taux.</i>	29
<i>SPECIMEN 14 : Journal combiné.</i>	32
<i>SPECIMEN 15 : Etat de rapprochement bancaire.</i>	33
<i>SPECIMEN 16 : Journal de caisse.</i>	35
<i>SPECIMEN 17 : Fiche de petite caisse.</i>	36
<i>SPECIMEN 18 : Rapport de petite caisse.</i>	39
<i>SPECIMEN 19 : Bordereau d'encaissement.</i>	42
<i>SPECIMEN 20 : Réquisition / Commande.</i>	45
<i>SPECIMEN 21 : Bordereau de décaissement.</i>	49
<i>SPECIMEN 22 : Demande d'avance de voyage.</i>	52
<i>SPECIMEN 23 : Frais de voyage et déplacements.</i>	53
<i>SPECIMEN 24 : Remboursement des Dépenses.</i>	54
<i>SPECIMEN 25 : Régularisation / Correction.</i>	57
<i>SPECIMEN 26 : Feuille de paye.</i>	58
<i>SPECIMEN 27 : Registre des immobilisations.</i>	67
<i>SPECIMEN 28 : Etat des recettes et déboursés.</i>	69
<i>SPECIMEN 29 : Voucher.</i>	70
<i>SPECIMEN 30 : Guide de Révision Financière.</i>	73
<i>SPECIMEN 31 : Format de Plan d'Action ou de Redressement.</i>	97

INTRODUCTION

Le présent **Guide de gestion financière** s'adresse aux institutions qui réalisent des interventions dans le cadre de projets financés par des organisations internationales. Les différentes sections et sous-sections du Guide sont agencées de manière à offrir à l'utilisateur la possibilité de planifier et d'organiser les opérations, en partant de la configuration de la structure administrative, jusqu'à la production des rapports financiers et statistiques, en passant par la mise en place et le fonctionnement des systèmes comptable et de contrôle interne. Le Guide se réfère aux normes et standards acceptés par de nombreuses organisations partenaires en matière de gestion de fonds, de même qu'aux principes comptables généralement reconnus. Le Guide propose des procédures précises mais, dans certains cas, il se contente d'indiquer les éléments-clés de référence pour l'élaboration d'une procédure.

L'objectif premier du **Guide de gestion financière** est de mettre à la disposition des institutions un cadre référentiel et les différentes étapes devant leur permettre d'exprimer autant leurs prévisions financières – en regard d'un projet – que les résultats financiers découlant de l'exécution de ce projet.

Le second objectif du **Guide de gestion financière** est d'influencer – lors de l'exécution d'un projet – le mode de fonctionnement des institutions, dans le sens d'être capable, à tout moment, d'accueillir l'audit externe des opérations et des rapports financiers relatifs aux projets.

Finalement, l'objectif du Guide est de mettre à la disposition des institutions une référence pratique devant leur permettre :

- 1) d'évaluer l'efficacité et l'efficacités des systèmes en place
- 2) de s'inspirer des outils et des procédures proposées pour améliorer leurs systèmes de planification et de gestion financière et comptable

Aussi, le **Guide de gestion financière** tient compte des exigences minimales des principales agences de financement en matière d'audit financier, tout en favorisant l'application éventuelle des Normes Internationales de Vérification.

2. BUDGETISATION ET PLAN DE FINANCEMENT

2.1 Pré-requis et paramètres

La gestion d'un projet commence par l'établissement de son budget; ce dernier étant le schéma synoptique des coûts et du financement du projet pour une période donnée – normalement un, deux ou trois ans. Le budget représente ainsi le « plan monétaire » du projet et reflète les activités prévues. Il doit être élaboré de façon participative. Un grand soin doit être apporté à son élaboration, et les éléments qui suivent doivent être pris en compte :

- 1) L'établissement du budget d'un projet réclame, comme préalable, la définition des résultats attendus et l'identification des moyens à mettre en œuvre, dans le temps, pour les atteindre : ressources humaines et matérielles. En un mot, le budget doit permettre à l'institution d'exécuter son plan technique au cours d'une période définie. Dans les organisations non gouvernementales, les institutions regroupent les dépenses prévues par projet, par programme et par centre de coûts. « Un centre de coût représente le plus petit secteur d'activité où l'on accumule des coûts ». Par exemple, chaque point de prestation de services peut être considéré comme un centre de coût.
- 2) Les centres de coût et les rubriques qu'ils regroupent, doivent être en conformité avec la charte comptable de l'institution. Toute nouvelle rubrique introduite par le projet – au niveau des produits et des charges – doit faire l'objet d'un ajout à la charte des comptes de l'institution, tout en évitant, autant que possible, un gonflement inutile de celle-ci. De même, lorsque l'institution est responsable de l'exécution de plusieurs projets, elle doit s'appliquer à conserver le même plan de coûts, en conformité avec sa charte; ce qui permet de regrouper les budgets de différents projets et de les évaluer ensemble.
- 3) Les prévisions par centres de coût doivent être basées sur des **paramètres** et des calculs précis, qui peuvent être validés par le bailleur ou l'auditeur éventuel. Ainsi, il s'avère indispensable que l'institution présente son budget accompagné de notes explicatives. Ces paramètres et les coûts unitaires qui les accompagnent varient forcément d'une rubrique budgétaire à l'autre et doivent figurer sur le document. Les paramètres courants sont les suivants :

Unité : c'est la base utilisée pour le calcul des coûts budgétés. Par exemple:

Mois : pour calculer les salaires, les achats de fournitures de bureau, etc.

Jour : en vue de calculer les honoraires des consultants, etc.

Billets : pour calculer les montants de per diem, billets d'avion.

Gallon : en vue de déterminer la consommation de carburant.

Heure de fonctionnement : pour calculer les coûts d'entretien de certains équipements, tels que génératrices, photocopieuses, climatiseurs, etc.

Kilomètre : pour établir les coûts d'entretien des véhicules.

Nombre d'unités : représente le total d'unités nécessaires pour la réalisation de l'activité planifiée et pour le calcul des montants budgétés.

Coût unitaire : coût associé à l'unité.

Coût total : représente le coût unitaire multiplié par le nombre d'unités.

- 4) Les prévisions touchant l'entretien général des véhicules, la consommation de carburant et de lubrifiant dépendent de l'expérience du responsable de logistique, du type de véhicule, du nombre d'années d'utilisation et du kilométrage approximatif lié au déroulement des activités du projet. Il en est de même des prévisions touchant les équipements énergétiques et de climatisation.
- 5) Les frais de déplacement doivent être en relation directe avec les activités planifiées en dehors du siège social de l'institution. Ces déplacements sont obligatoirement programmés pour la période couverte par le budget. Les prévisions doivent tenir compte du nombre de déplacements, des différents points de chute, du nombre de personnes impliquées à chaque déplacement, des per diem en cause, des coûts éventuels de location de salle et de restauration.
- 6) Les prévisions d'acquisition de mobilier, d'équipement et de matériel roulant doivent être documentées et feront l'objet d'une justification technique. L'institution doit développer et communiquer les spécifications de ces mobiliers, matériels et équipements aux bailleurs.

2.2 Format de budget

La présentation des prévisions budgétaires doit inclure :

- 2.2.1** Un **budget consolidé** qui totalise les budgets préparés pour chaque centre de coût et par rubrique budgétaire ;

BUDGET CONSOLIDE (exemple)

[Nom de l'Institution]

[Nom et numéro du projet]

Periode Couverte : 1er Janvier 2004 au 31 Décembre 2004

Rubrique Budgétaire	BUDGET Gdes
1.- Salaires & Benefices	2,180,142.79
2.- Consultant	50,000.00
3.- Sous-contract	7,500.00
4.- Voyage & Transport	200,235.00
5.- Autres Couts Directs	274,830.00
Sous-Total	2,712,707.79
6.- Formation	71,850.00
7.- Communication (BCC)	59,400.00
Sous-Total	131,250.00
Total	2,843,957.79

SPECIMEN 1 : Budget consolidé.

- 2.2.2** Un **budget ventilé par centre de coût** qui présente les montants budgétés pour chaque centre de coût et par rubrique budgétaire ;

BUDGET VENTILE PAR CENTRES DE COUTS (exemple)**[Nom de l'Institution]****[Nom et numéro du projet]****Periode Couverte : 1er janvier 2004 au 31 décembre 2004**

Gdes

Rubrique Budgétaire	Centre de Cout XXX	Centre de Cout #2	Centre de Cout #3	Centre de Cout #4	Total	%
1.- Salaires & Bénéfices	2,180,142.79	0.00	0.00	0.00	2,180,142.79	76.66%
2.- Consultant	50,000.00	0.00	0.00	0.00	50,000.00	1.76%
3.- Sous-contract	7,500.00	0.00	0.00	0.00	7,500.00	0.26%
4.- Voyage & Transport	200,235.00	0.00	0.00	0.00	200,235.00	7.04%
5.- Autres Couts Directs	274,830.00	0.00	0.00	0.00	274,830.00	9.66%
Sous-Total	2,712,707.79	0.00	0.00	0.00	2,712,707.79	95.38%
6.- Formation	71,850.00	0.00	0.00	0.00	71,850.00	2.53%
7.- Communication (BCC)	59,400.00	0.00	0.00	0.00	59,400.00	2.09%
Sous-Total	131,250.00	0.00	0.00	0.00	131,250.00	4.62%
Total	2,843,957.79	0.00	0.00	0.00	2,843,957.79	

SPECIMEN 2 : Budget ventilé par centre de coût.

2.2.3 Un **budget détaillé pour un centre de coût ou point de prestation des services**, qui montre les détails des montants budgétisés pour ce centre de coût et par ligne budgétaire;

BUDGET DETAILLE (exemple)

[Nom de l'Institution]

[Nom et numéro du projet]

Periode Couverte : 1er janvier 2004 au 31 décembre 2004

Nom du Centre de Coût : CENTRE DE SANTE XXXX

Gdes

Noms de l'Employe	Titre	Unité	Salaire Mensuel	# de personnel	Coût Unitaire	# de Mois	% HS-2004	Total
1.- Salaires								
Personnel Administratif								
	Directeur	mois	30,000.00	1	30,000.00	12	25%	90,000.00
	Comptable	mois	7,500.00	1	7,500.00	12	75%	67,500.00
	Gerant Stock	mois	2,000.00	1	2,000.00	12	70%	16,800.00
	Comptable	mois	5,000.00	1	5,000.00	12	95%	57,000.00
								0.00
	Sous-Total							231,300.00
Personnel de Soutien								
1.- Supp. Administratif								0.00
	Gardien	mois	1,000.00	1	1,000.00	12	70%	9,026.00
	Menagere	mois	1,096.00	1	1,096.00	12	70%	9,206.40
	Chauffeur	mois	4,500.00	1	4,500.00	12	70%	37,800.00
	Archiviste	mois	2,257.00	1	2,257.00	12	70%	27,084.00
	Archiviste	mois	2,300.00	1	2,300.00	12	70%	27,084.00
	Archiviste	mois	3,000.00	1	3,000.00	12	70%	25,200.00
	Sous-Total							135,400.40
Personnel Technique								
1.- Medecin								0.00
	Medecin	mois	45,000.00	1	45,000.00	12	90%	486,000.00
		mois				12		0.00
								0.00
2.- Infirmiere								0.00
	infirmiere Hygiéniste	mois	12,500.00	1	12,500.00	12	100%	150,000.00
	infirmiere	mois	10,000.00	1	10,000.00	12	100%	120,000.00
								0.00
3.- Auxiliaire								0.00
	Auxiliaire	mois	4,000.00	1	4,000.00	12	100%	48,000.00
	Auxiliaire	mois	3,500.00	1	3,500.00	12	100%	42,000.00
	Auxiliaire	mois	4,000.00	1	4,000.00	12	100%	48,000.00
4.- Technicien								
VCT	Technicien	mois	7,500.00	1	7,500.00	12	100%	90,000.00
	Sous-Total							984,000.00
Personnel Communautaire								
1.- Agents de sante								0.00
	Promoteurs	mois	900.00	14	12,600.00	12	100%	285,000.00
	Promoteurs/Vacc	mois	850.00	5	4,250.00	12	100%	132,000.00
	Promoteurs/Sup	mois	1,100.00	3	3,300.00	12	100%	79,200.00
Coordonateur Terrain	Coordonateur terrain	mois	3,500.00	1	3,500.00	12	100%	42,000.00
								0.00
	Sous-Total							538,200.00
Benefits								
	ONA				113,334.02	1	100%	113,334.02
	BONI				157,408.37	1	100%	157,408.37
	Assurance Médicale				20,500.00	1	100%	20,500.00
	Sous-Total							291,242.39
Total								2,180,142.79

SPECIMEN 3 : Budget détaillé par centre de coût : Salaires et Bénéfices sociaux.

2.3 Utilisation des lignes budgétaires

Salaires et bénéfices sociaux

- a) Les salaires du personnel doivent être présentés en tenant compte de la catégorisation suivante :
- Personnel administratif (par exemple : directeur administratif et financier, archiviste, comptable, secrétaires, chauffeurs, etc.)
 - Personnel technique (par exemple : directeur médical, médecin, infirmière hygiéniste, technicien de laboratoire, infirmières, auxiliaires, etc.)
 - Personnel communautaire (par exemple : agents de santé, collaborateurs, etc.)
 - Personnel de soutien (par exemple : gardien, ménagères, etc.)
- b) Les bénéfices sociaux incluent généralement l’ONA (supporté par l’institution), le boni et des frais d’assurance médicale privée. L’institution est tenue de négocier le contrat d’assurance médicale avec une compagnie privée reconnue.

Consultant

Le contrat de consultation doit être négocié par l’institution. Une note justificative doit être produite. Le type d’accord à être développé avec chaque consultant ainsi que les termes de référence doivent être communiqués avec la proposition de budget ou gardés dans les dossiers lors de la finalisation des accords. Ces documents seront requis lors des audits ou des révisions financières.

BUDGET DETAILLE (exemple)

[Nom de l'Institution]

[Nom et numéro du projet]

Periode Couverte : 1er janvier 2004 au 31 décembre 2004

Nom du Centre de Coût : CENTRE DE SANTE XXXX Gdes

	Unité	Coût Unitaire	# d'unités	Coût Total	% HS-2004	Total HS-2004
2.- Consultant						
Mise en place système d'évaluation de la performance	jours	2,500.00	20	50,000.00	100%	50,000.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
Total						50,000.00

SPECIMEN 4 : Budget détaillé par centre de coût : consultant.

Sous-contrat

Les sous-contrats prévus doivent être négociés par l’institution. Une note justificative, les types de contrats à être développés ainsi que les termes de référence doivent accompagner la proposition de budget.

BUDGET DETAILLE (exemple)
[Nom de l'Institution]
[Nom et numéro du projet]
Periode Couverte : 1er janvier 2004 au 31 décembre 2004
Nom du Centre de Cout : CENTRE DE SANTE XXXX Gdes

	Unité	Cout Unitaire	# d'unités	Cout Total	% HS-2004	Total HS-2004
3.- Sous-Contrat						
Evaluation de la Qualité des services	jours	1,500.00	5	7,500.00	100%	7,500.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
Total						7,500.00

SPECIMEN 5 : Budget détaillé par centre de coût : sous-contrat.

Voyage et transport

Cette ligne budgétaire doit être accompagnée de notes explicatives qui fournissent les détails afférents à la base de calcul utilisée et la justification technique qui permet d’aboutir aux montants budgétés.

BUDGET DETAILLE (exemple)**[Nom de l'Institution]****[Nom et numéro du projet]****Periode Couverte : 1er janvier 2004 au 31 décembre 2004****Nom du Centre de Cout : CENTRE DE SANTE XXXX****Gdes**

	Unité	Cout Unitaire	# d'unités	Cout Total	% HS-2004	Total HS-2004
4.- Voyage et Transport						
Per Diem Local	Jour	150.00	552	82,800.00	100%	82,800.00
Ticket d'avion Local	Voyage	1,500.00	5	7,500.00	90%	6,750.00
Réparation & Entretien						
Véhicule	Mois	1,500.00	6	9,000.00	100%	9,000.00
Motocyclette	Mois	500.00	12	6,000.00	25%	1,500.00
Carburant						
Véhicule Gaz	Gallon	105.00	500	52,500.00	100%	52,500.00
Véhicule Gazoil	Gallon	70.00	250	17,500.00	100%	17,500.00
Motocyclette	Gallon	105.00	100	10,500.00	100%	10,500.00
Assurance & Enregist.						
Véhicule	Véhicule	1,500.00	1	1,500.00	75%	1,125.00
Motocyclette	Motocycl.	800.00	4	3,200.00	80%	2,560.00
Pneu						
Véhicule	Pneu	3,440.00	4	13,760.00	100%	13,760.00
Motocyclette	Pneu	2,240.00	2	4,480.00	50%	2,240.00
Autres (à spécifier)						
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
				0.00		0.00
Total						200,235.00

SPECIMEN 6 : Budget détaillé par centre de coût : voyage et transport.

Autres coûts directs

Cette rubrique budgétaire doit être supportée par des notes explicatives qui fournissent des détails sur la base de calcul utilisée et la justification technique qui ont permis de calculer les montants budgétés.

BUDGET DETAILLE (exemple)**[Nom de l'Institution]****[Nom et numéro du projet]****Periode Couverte : 1er janvier 2004 au 31 décembre 2004****Nom du Centre de Coût : CENTRE DE SANTE XXXX****Gdes**

	Unité	Coût Unitaire	# d'unités	Coût Total	% HS-2004	Total HS-2004
5.- Autres Coûts Directs						
Loyer du Bureau	Mois	7,500.00	12	90,000.00	80%	72,000.00
Génératrice						
Diesel	Gallon	70.00	1200	84,000.00	60%	50,400.00
Entretien & Réparation	Mois	5,000.00	12	60,000.00	35%	21,000.00
Utilitaires						
Eau	Mois	700.00	12	8,400.00	100%	8,400.00
Electricité	Mois	1,000.00	12	12,000.00	100%	12,000.00
Communication						
Téléphone	Mois	660.00	12	7,920.00	75%	5,940.00
Service Courier	Mois	550.00	12	6,600.00	100%	6,600.00
Impression & Reprod.	Mois	1,500.00	12	18,000.00	100%	18,000.00
Entretien & Réparation						
Ordinateur	Mois	1,500.00	12	18,000.00	60%	10,800.00
Photocopieuse	Mois	750.00	12	9,000.00	95%	8,550.00
Batiment	Mois	2,500.00	12	30,000.00	75%	22,500.00
Fournitures de bureau	Mois	1,000.00	12	12,000.00	100%	12,000.00
Fournitures Médicales	Mois	2,000.00	12	24,000.00	100%	24,000.00
Autres (à spécifier)						
Sécurité	Mois			0.00		0.00
Frais d'abonnement	Mois	220.00	12	2,640.00	100%	2,640.00
				0.00		0.00
Total						274,830.00

SPECIMEN 7 : Budget détaillé par centre de coût : autres coûts directs.

Formation

L'institution doit présenter le budget détaillé en tenant compte du plan de formation. Le total de ce budget est reporté comme une rubrique budgétaire dans le budget consolidé. Ce budget de formation doit inclure les montants prévus par type de formation, selon les rubriques décrites dans le format de budget (honoraires des formateurs, matériels de formation, frais de transport, location de salle, frais de restauration, etc.)

BUDGET DETAILLE (exemple)**[Nom de l'Institution]****[Nom et numéro du projet]****Periode Couverte : 1er janvier 2004 au 31 décembre 2004****Nom du Centre de Cout : CENTRE DE SANTE XXXX****Gdes**

		Unité	Cout Unitaire	# d'unités	Cout Total	% HS-2004	Total HS-2004
6.- Formation							
Type de formation : Vaccination							
	Honoraires formateurs	moniteur/jour	1,500.00	6	9,000.00	100%	9,000.00
	Matériel de formation	participants	150.00	23	3,450.00	100%	3,450.00
	Frais de transport	participants	50.00	69	3,450.00	100%	3,450.00
	Location salle de formation	Jour	400.00	3	1,200.00	100%	1,200.00
	Per Diem				0.00		0.00
	Lunch et pause café	participants	200.00	115	23,000.00	100%	23,000.00
	Frais d'impression	participants	25.00	23	575.00	100%	575.00
					0.00		0.00
					0.00		0.00
	Sous-Total						40,675.00
Type de formation : Maladies Diarrheiques							
	Honoraires formateurs	moniteurs/jour	1,500.00	6	9,000.00	100%	9,000.00
	Matériel de formation	participants	150.00	23	3,450.00	100%	3,450.00
	Frais de transport	participants	50.00	69	3,450.00	100%	3,450.00
	Location salle de formation	jour	300.00	3	900.00	100%	900.00
	Per Diem				0.00		0.00
	Lunch et pause café	participants	200.00	69	13,800.00	100%	13,800.00
	Frais d'impression	participants	25.00	23	575.00	100%	575.00
					0.00		0.00
					0.00		0.00
	Sous-Total						31,175.00
Total							71,850.00

SPECIMEN 8 : Budget détaillé par centre de coût : formation.

Communication pour le Changement de Comportement (CCC) et Mobilisation Communautaire

L'institution doit présenter le budget détaillé en tenant compte du plan CCC de la période couverte par le budget. Ce budget doit inclure les montants prévus par type d'activité (formation/recyclage, activités communautaires, mobilisation communautaire, activités médiatiques, etc.). Le total de ce budget est reporté comme une rubrique budgétaire dans le budget consolidé.

BUDGET DETAILLE (exemple)
[Nom de l'Institution]
[Nom et numéro du projet]
Periode Couverte : 1er janvier 2004 au 31 décembre 2004
Nom du Centre de Cout : CENTRE DE SANTE XXXX

6.- Communication (BCC)		Unité	Cout Unitaire	# d'unités	Cout Total	% HS-2004	Gourdes Total HS-2004
Formation	Clubs de Mères	Jour/Part	25	100	2,500	100%	2,500.00
	Clubs de Pères	Jour/Part	25	100	2,500	100%	2,500.00
	Comités de Santé	Jour/Part	25	100	2,500	100%	2,500.00
	Groupes de Jeunes	Jour/Part	25	100	2,500	100%	2,500.00
	COSAM	Jour/Part	25	100	2,500	100%	2,500.00
	Clubs de Clients	Jour/Part	25	100	2,500	100%	2,500.00
Activités Communautaires	Rencontres avec les Leaders	Jour/Part	25	80	2,000	100%	2,000.00
	Réunions dans les écoles	Jour/Form	200	12	2,400	100%	2,400.00
Mobilisation Com.	Journée Mondiale TB et SIDA	Journée	12,500	2	25,000	100%	25,000.00
	Sensibilisation Fête Patronale	Journée	15,000	1	15,000	100%	15,000.00
Activités Médiatiques	Radio Program	Month	5000	5	25,000	100%	25,000.00
Total							59,400.00

SPECIMEN 9 : Budget détaillé par centre de coût :CCC et Mobilisation Communautaire.

2.4 Plan de financement

Le plan de financement indique comment les dépenses prévues seront financées : fonds propres de l'institution, recettes internes, subvention du Trésor public, financement de partenaires externes. Selon les ententes convenues avec le bailleur de fonds, le budget global peut être ventilé par année, et le financement correspondant à une année, étalé par trimestre ou par semestre et par bailleur. Le budget est généralement exprimé en monnaie locale.

Dans le cas des projets co-financés, le budget global doit montrer, par rubrique ou par bloc de rubriques, le bailleur qui pourvoie au financement, en tenant compte des prescriptions spécifiques des co-financiers.

2.5 Contrôle budgétaire par projet

Le budget préparé par l'institution partenaire, et approuvé par la Direction et ses bailleurs, est et demeure le document de référence pour l'utilisation des fonds. Il importe donc de s'assurer que chaque dépense est prévue dans le budget et que le poste budgétaire en question dispose de suffisamment de fonds. Pour juger de la disponibilité des fonds, un **contrôle** – au minimum – **mensuel du budget** est indispensable. Cependant, il est possible d'effectuer un **contrôle journalier des postes du budget**, au fur et à mesure de l'exécution des obligations du projet, par l'utilisation d'un tableur électronique ; avec un contrôle mensuel cumulatif sur l'exercice.

2.6 Contrôle journalier

[Nom de l'institution]
[Nom et numéro de projet]
CONTROLE JOURNALIER

Période couverte : _____

Rubriques	Semaine duau						Budget	Solde du budget
	Réel							
	Jr1 (2)	Jr2 (3)	Jr3 (4)	Jr4 (5)	Jr5 (6)	Total (7 = 2 à 6)		
(1)								
<u>RECETTES</u>								
Subvention								(7 – 8)
-----	-----						-----	-----
<u>DEBOURSES</u>								
Salaires et Bén.								(8 – 7)
Consultants								“
Sous-contrats								“
....								
Total déboursés	-----						-----	-----
Excédent (déficit) de la période	=====						=====	=====

SPECIMEN 10 : Contrôle journalier.

2.7 Contrôle mensuel cumulatif

En fin de mois, les totaux hebdomadaires sont cumulés par rubrique et reportés sur le tableau « Contrôle mensuel cumulatif », qui montre l'état d'exécution du budget de mois en mois, avec le solde des fonds impartis au projet.

**[Nom de l'institution]
[Nom et numéro de projet]
CONTROLE MENSUEL CUMULATIF**

Période couverte : _____

Rubriques (1)	Réal					Budget (15)	Solde du budget (16)
	Janv. (2)	Fév. (3)	Mars (4)	Av. (5)	Total (14 = 2 à 13)		
Encaisse début de période.....	-----						
<u>Recettes</u>							
Subvention -----	-----						(14-15) -----
Total Disponible.....	-----						
<u>DEBOURSES</u>							
Salaires et bén. Consultants Sous-contrats							“ “ (15-14)
Total déboursés	-----					-----	-----
Encaisse fin de période	=====						
<u>Excédent (Déficit) budgétaire.....</u>						-----	-----

SPECIMEN 11 : Contrôle mensuel cumulatif.

2.8 Conditions d'éligibilité des dépenses

Les dépenses imputables au budget doivent remplir trois conditions qui sont également prises en compte lors de leur évaluation par l'auditeur externe :

- a) les dépenses doivent être **admissibles**, c'est-à-dire nécessaires aux activités du projet ou de l'institution ; conformes aux politiques et procédures de l'institution ; approuvées par le bailleur et par la direction.
- b) les dépenses doivent être **affectables**, c'est-à-dire engagées spécifiquement pour le projet ou l'institution, et en accord avec le budget approuvé et l'entente signée avec le bailleur.
- c) les dépenses doivent être **raisonnables**, c'est-à-dire être négociées et engagées « en bon père de famille », sans excéder ce qu'il en coûterait à une personne prudente, dans les mêmes circonstances.

2.9 Réaménagement et dépassement budgétaires

Le contrat négocié avec le bailleur indique, le plus souvent, les modalités de **réaménagements budgétaires**, ou les conditions acceptables pour les **dépassements de budget** dans une rubrique. Dans certains cas, et pour permettre une certaine flexibilité dans la réalisation d'un projet, un pourcentage de dépassement admissible pour des postes bien identifiés du budget est précisé ; à condition cependant que des économies correspondantes soient réalisées sur les autres postes de coûts et que le plafond budgétaire total ne soit pas dépassé. Quant aux réaménagements et dépassements de budget, l'autorisation du bailleur est, le plus souvent, exigible et doit faire l'objet d'une justification technique.

2.10 Logiciel comptable et contrôle budgétaire

En général, les logiciels comptables permettent la saisie du budget et la production de rapports financiers périodiques et de fin d'exercice, sur base comparative ; en autant que les rubriques du budget soient en harmonie avec la charte des comptes. Par ailleurs, la plupart des logiciels comptables divisent, automatiquement, le montant du budget de la rubrique et le répartissent aux périodes de l'exercice. L'institution doit tenir compte de l'étalement du budget dans le temps, de même que du mode et du rythme d'allocation des tranches de subventions (plan de financement), et ainsi, utiliser les possibilités du logiciel en conséquence.

Le suivi du budget directement à partir du logiciel comptable est adéquat lorsque la saisie des données issues des opérations est quotidienne, ou tout le moins hebdomadaire. Dans ces cas, l'utilisation de tableur n'est pas nécessaire, comme pour les journaux de banque. Le logiciel comptable permet alors le contrôle du budget et celui des comptes de banque, les deux éléments du système dont le suivi des soldes doit être rigoureux et permanent.

3. SYSTEME COMPTABLE ET CONTROLE INTERNE

3.1 Système comptable

Pour la gestion des fonds, l'institution doit disposer d'un système comptable adéquat, permettant le traitement et la saisie des opérations, et qui puisse aussi refléter – via les rapports financiers – des faits réels et compréhensibles pour des tiers, sans explication supplémentaire. La comptabilité est donc l'élément central d'une bonne gestion financière, et les rapports financiers doivent véhiculer des informations correctes et probantes. Aussi, convient-il de rappeler les quelques principes comptables suivants, en plus de ceux généralement reconnus :

- a) Chaque projet doit avoir sa comptabilité de manière distincte. Certains bailleurs exigent l'ouverture d'un compte de banque spécial. Les deux questions suivantes définissent la comptabilité par projet : D'ou vient l'argent ? Comment a-t-il été dépensé ?
- b) La charte des comptes doit correspondre généralement à la structure du budget ;
- c) Tous les comptes de banque et de caisse doivent être intégrés à la comptabilité ;
- d) Chaque écriture doit s'appuyer sur une pièce justificative ;
- e) Les libellés comptables doivent refléter l'opération commerciale ;
- f) Les écritures de contre-passation doivent faire référence au justificatif-source ;
- g) Des décomptes mensuels doivent être établis ;
- h) La comptabilisation doit être, idéalement, quotidienne ; à tout le moins hebdomadaire ; autrement, la tenue de journaux de banque* est exigible.

*** Les journaux de banque configurés sur tableur offrent un bon niveau de fiabilité de l'information, tout en favorisant un gain de temps appréciable.**

Au chapitre « Procédures comptables », le **Guide** présente un développement détaillé des différents points importants qui sont à la base d'une comptabilité ordonnée et fiable.

3.1.1 Comptabilité manuelle : livres comptables

L'institution qui maintient une comptabilité tenue manuellement utilise généralement les livres suivants :

- un journal combiné « banque/recettes/déboursés » par compte de banque, ou global, qui enregistre toutes les opérations journalières, mois par mois, dans l'ordre chronologique des événements. Cependant, il est recommandé de tenir un journal combiné séparé pour les recettes internes.
- un grand-livre regroupant les rubriques de la charte des comptes, par projet ou par centre de coût, et recueillant les affectations par rubrique du journal combiné ;
- des auxiliaires « Avances sur salaires », « Avances pour voyage », « Charges payées d'avance », « Fournisseurs », etc. deviennent nécessaires, selon l'importance des transactions à ces niveaux ;

- un journal général où l'on enregistre les écritures de régularisation.

Le spécimen 14 décrit le modèle minimum proposé par le Guide.

3.1.2 Comptabilité informatisée

Il existe plusieurs logiciels comptables qui offrent une capacité de saisie et de traitement appréciable. L'institution peut, en cas de doute, consulter un comptable professionnel ou une firme comptable pour le choix du logiciel adapté à sa situation. Ce logiciel doit répondre aux exigences minimales suivantes :

1. Offrir une capacité suffisante d'absorption de données sur trois (3) ans ;
2. Etre exploité à 70% (au moins) de ses capacités par l'institution ;
3. Disposer de clés adéquates de sécurité pour la protection des données ;
4. Permettre, le cas échéant, le traitement par projet, selon différentes sources de financement ;
5. Refuser toute modification ou correction directe des données après « posting » ;
6. Permettre l'intégration du budget et l'analyse des écarts par rubrique.

Rappel : L'enregistrement des données comptables sur « tableur » ne satisfait pas, à 100%, aux principes d'une comptabilité ordonnée.
--

3.1.3 Charte des comptes

Le Guide propose ici, un exemple de charte des comptes qui peut être adapté par l'institution, selon ses besoins et sa réalité. Ce plan respecte les rubriques déjà présentées dans la section « budgétisation », en les définissant par un code comptable à 2 segments : le premier segment de 4 digits identifie le compte comptable ; le deuxième segment à 3 digits désigne le centre de coût (XXXX – XXX).

**[Nom de l'institution]
[Nom et numéro de projet]
CHARTRE DES COMPTES**

Code	Rubrique	Code	Rubrique
Comptes de bilan		Comptes d'exploitation	
Actif à court terme		Produits d'exploitation	
1010-xxx	Banque - Gourdes	5110-xxx	Subventions
1020-xxx	Banque – Dollars	5310-xxx	Revenus des activités
1080-xxx	Caisse	5410-xxx	Revenus d'intérêts
1090-xxx	Petite caisse	5450-xxx	Gains sur change
		5900-xxx	Autres produits
1110-xxx	Comptes à recevoir	Charges d'exploitation	
1120-xxx	Avances sur salaire	6110-xxx	Salaires & Boni
1190-xxx	Autres débiteurs	6120-xxx	Bénéfices marginaux
		6130-xxx	Assur.-part employeur
1200-xxx	Stock Fournitures	6210-xxx	Consultants
		6280-xxx	Sous-contrats
Actif à long terme		6300-xxx	Voyage & transport
2010-xxx	Immeuble	6310-xxx	Per diem
2020-xxx	Mobilier & agencement	6320-xxx	Billets d'avion
2030-xxx	Equipement	6330-xxx	Entretien & réparations
2040-xxx	Matériel roulant	6340-xxx	Carburant & lubrifiant
		6350-xxx	Pneus & tubes
2910-xxx	Am.cum.Immeuble	6390-xxx	Assur. Immatriculation
2920-xxx	Am.cum.Mob.& agenc.	6400-xxx	Autres coûts directs
2930-xxx	Am.cum.Equipement	6401-xxx	Loyer du bureau
2940-xxx	Am.cum.Matériel roul.	6402-xxx	Entret. & rép.immeuble
		6403-xxx	Entret. & rép.général.
Passif		6404-xxx	Gasoil génératrice
3110-xxx	Fournisseurs	6405-xxx	Entret. & rép.équipem.
3210-xxx	ISR à payer	6406-xxx	Téléphone & fax
3220-xxx	ONA à payer	6407-xxx	Poste & messagerie
3230-xxx	CFDGCT à payer	6408-xxx	Eau & électricité
3900-xxx	Autres créditeurs	6409-xxx	Transp.local & manut.
		6410-xxx	Fournitures de bureau
4900-xxx	Solde du fonds	6411-xxx	Fournitures médicales
		6415-xxx	Frais de banque
		6500-xxx	Formation
		6510-xxx	Honoraires formateurs
		6520-xxx	Per diem
		6530-xxx	Frais de transport
		6540-xxx	Matériel de formation
		6550-xxx	Location de salle
		6560-xxx	Restauration
		6570-xxx	Impression & reproduction
		6600-xxx	Communication (CCC)
		6610-xxx	Activités .communautaires
		6620-xxx	Mobil communautaire
		6630-xxx	Activités médiatiques

SPECIMEN 12 : Charte des comptes.

4. CONTROLE INTERNE

La Direction de l'institution est responsable de la mise en place des lignes directrices et des mécanismes de contrôle devant faciliter la réalisation des objectifs définis ; assurer au mieux la conduite ordonnée et efficace des activités et opérations ; assurer la fiabilité et l'exactitude des données et de l'information financière ; et enfin garantir la sécurité des ressources matérielles et financières.

Les lignes directrices et les mécanismes de contrôle sont véhiculés à travers les règlements internes et les procédures administratives et comptables pour :

- Définir la philosophie et le style de gestion ;
- Établir le rôle du conseil d'administration et de ses comités ;
- Camper la structure organisationnelle ;
- Définir les méthodes d'attribution des pouvoirs et responsabilités ;
- Fixer les modalités d'autorisation des opérations et activités ;
- Veiller à la séparation des tâches ;
- Recueillir, enregistrer, traiter et présenter l'information financière ;
- Augmenter la fiabilité des données ;
- Concevoir et utiliser les registres et documents appropriés ;
- Sécuriser les systèmes et données informatisés ;
- Surveiller l'accès aux actifs et aux registres, de même que leur utilisation.

Dans le chapitre qui suit, le Guide rappelle et suggère les procédures comptables courantes et les spécimens de formulaires chargés de documenter les différentes phases des opérations financières, de leur mise à exécution jusqu'à leur codification et leur enregistrement comptable et finalement la production des rapports financiers.

5. PROCEDURES COMPTABLES / GESTION DE L'ENCAISSE

5.1 Comptes de banque

5.1.1 Compte Gourdes et Compte USD

Le versement des subventions, en tout ou en partie, est généralement ordonnancé par voie bancaire. Selon les exigences des bailleurs et la taille du projet, il est recommandé aux institutions de maintenir un compte de banque spécifique pour chaque projet. Cependant, lorsque le financement parvient à l'institution en dollars US, il est courant et à propos, pour l'institution, d'avoir un compte dans cette monnaie ; celui-ci alimentant, au fur et à mesure des besoins, un compte en monnaie locale, pour satisfaire le fonctionnement des activités du projet.

5.1.2 Taux de change et justificatifs

L'institution doit pouvoir produire – sans exception – les justificatifs de change originaux pour documenter les opérations de transfert du compte US au compte Gourdes. En général, les banques et les bureaux de change émettent automatiquement et remettent au client une fiche officielle résumant la transaction. Ce document indique les informations suivantes :

- la date de la transaction ;
- le montant en devises ;
- le cours ;
- le montant définitif en monnaie locale ;
- les taxes éventuelles ;
- le cachet et la signature de l'employé.

Le Guide suggère l'application de ces procédures afin de documenter la vente de devises aux institutions financières reconnues.

- ◆ Les demandes de cotation de taux de change dollars-gourdes sont acheminées par fax ou par courrier à au moins trois institutions financières reconnues en ayant soin de préciser l'heure limite de soumission.
- ◆ Les propositions des institutions contactées devront être reçues sous pli cacheté (non par fax ou par email) au local de l'institution, avant l'heure fixée sur la demande de cotation.
- ◆ Les propositions reçues seront enregistrées à la réception de l'institution dans le dossier des correspondances et acheminées à la Direction Financière.
- ◆ A une réunion convoquée par la Direction Financière, les offres seront ouvertes en présence d'au moins un autre membre de la Direction de l'institution.

- ◆ Un tableau comparatif, indiquant l'offre gagnante, est préparé par la Direction Financière. Il est signé par ceux qui ont participé à l'ouverture des plis.
- ◆ La Direction Financière est responsable d'aviser l'institution financière gagnante.
- ◆ L'original du tableau comparatif ainsi que les offres reçues sont classées à la Direction Financière. Une copie du tableau comparatif est classée avec le chèque libellé en dollars US.

Nom de l'Institution

[Nom et numéro du projet]

Tableau de Comparaison des Taux

Date: 23 juin 2004

Taux offerts / Heure de Réception				
Banque A	Banque B	Banque C	Banque D	Banque E

Montant: XXXXXXX

Institution gagnante: _____

Approuvé par:

Nom / Titre:	Nom / Titre:
Date:	Date:

SPECIMEN 13 : Tableau de comparaison des taux.

5.1.3 Recettes provenant des activités / Utilisation

Les recettes qui découlent de services facturés par l'institution doivent être rigoureusement encaissées, enregistrées et documentées. Le Guide suggère l'impression, chez l'imprimeur, de blocs de formulaires «Requête de services» pré-numérotés en série et en trois copies auto-carbonées. L'original et la copie 2 sont remis au patient. La copie 3 reste dans le carnet qui est remis directement à l'administration. Les recettes sont déposées dans un compte de banque distinct sur une base hebdomadaire. La liste des services et les coûts respectifs doit être affichée au niveau de tous les centres de coût.

Ainsi, le patient se présente à la caisse et paie les services requis ; le caissier lui remet la copie originale étampée «PAYE », avec laquelle le patient accède aux services. Le caissier conserve la copie 2 qu'il remet en fin de journée, avec la fiche de contrôle de caisse et les recettes de la journée, à l'administration. L'utilisation de ces recettes, comme pour les autres dépenses, doit être adéquatement supportée et autorisée par la Direction de l'institution.

5.1.4 Produits d'intérêts

Si les comptes de banque du projet produisent des intérêts, ceux-ci doivent être enregistrés dans un compte de produit ou de passif libellé à ce titre. L'utilisation de ces rentrées supplémentaires est généralement stipulée dans les contrats négociés par l'institution avec les différents bailleurs de fonds.

5.1.5 Dépôts bancaires

Lorsque les subventions parviennent à l'institution autrement que sous forme de transfert direct dans le compte de banque, i.e. par chèque, l'administration doit immédiatement procéder au dépôt dans le compte de banque concerné. Il en est de même pour les retours sur chèques émis. Dans ces cas, l'institution documente l'opération à l'aide de la fiche de dépôt étampée par la banque, et les formulaires « Bordereau d'encaissement » ou « Régularisation/Correction », selon le cas (voir les procédures « Encaissement » et « Régularisation/Correction »).

Restriction : Le personnel comptable chargé du traitement et de la saisie des données peut normalement préparer les documents relatifs au dépôt, mais doit être exclu de l'opération elle-même ou de sa supervision.

5.1.6 Utilisation des chèquiers

Les règles émises dans ce chapitre sont liées à la procédure de décaissement qui couvre les paiements par chèque, des obligations diverses découlant des activités de l'institution ou du projet que cette dernière exécute. Compte tenu du nombre relativement élevé de chèques à émettre mensuellement ; compte tenu également du fait que le chèque frappé au nom de l'institution la représente auprès des tiers, il importe de préciser le mode d'utilisation des chèquiers, afin d'assurer une bonne tenue de ces documents (chèquiers et chèques) et la protection des fonds de l'institution.

- | | | |
|---|----------|---|
| Avant l'utilisation de tout chéquier | 1 | Vérifier la pré numérotation en série des souches et des chèques du chéquier en entier |
| | 2 | Confection d'un sceau frappé au numéro du compte de banque de l'institution dans les cas où le numéro du compte n'est pas inscrit sur les chèques, par la banque elle-même. |

Ce sceau doit être gardé en lieu sûr et utilisé seulement lors de l'émission de chèques.

- | | | |
|--------------------------------------|----------|---|
| Lors de l'émission de chèques | 1 | Enregistrement dans le journal de banque des transactions faisant l'objet de paiement par Chèque, selon l'ordre chronologique de leur numérotation. |
|--------------------------------------|----------|---|

N.B.- Les numéros chronologiques des chèques du chéquier doivent correspondre en permanence à ceux du journal de banque, au fur et à mesure de l'émission des chèques.

- 2 Vérification de l'exactitude du solde du compte au journal de banque et impression des dernières transactions enregistrées.
- 3 Rédaction des chèques.
- 4 Vérification et approbation de la dépense. Ces fonctions doivent être remplies autant que possible par des personnes distinctes qui doivent s'assurer de l'utilisation correcte des codes comptables et des codes d'activité.
- 5 Signature des chèques par les personnes autorisées

Lors de l'annulation de chèques

1 *Dans le chéquier :*

- 1.1 Oblitération du chèque (grand trait diagonal à la règle sur le chèque) avec la mention **ANNULÉ** en majuscules, au-dessus du trait, ou en utilisant un sceau « ANNULÉ ».
- 1.2 Mention **ANNULÉ** sur la souche du chèque.
- 1.3 Plier le chèque et le brocher à la souche, de telle sorte que les deux numéros d'ordre (souche et chèque) soient visibles.

2 *Dans le journal de banque :*

- 2.1 Mention « ANNULÉ » sur la ligne du journal correspondant au numéro de chèque annulé.
- 2.2 Mention 0.00 dans la colonne Crédit du journal.

Le spécimen 14 illustre un journal de banque combiné qui permet, dans le même temps, de suivre l'évolution du solde de banque et d'affecter immédiatement la dépense effectuée, au fur et à mesure de l'émission des chèques. Ainsi, mensuellement, les rubriques affectées présentent des totaux disponibles pour la production des rapports financiers.

**[Nom de l'institution]
[Nom et numéro de projet]
JOURNAL COMBINE**

Date	Ck #	Bénéficiaires	Description	Total dépenses	Dépôt	Balance	Salaires	Transp.	Autres CD	Equip./Mat.	Format.	IEC
			Solde de départ			0.00						
					0.00	0.00						
	1			0.00		0.00						
	2			0.00		0.00						
	3			0.00		0.00						
	4			0.00		0.00						
	5			0.00		0.00						
	6			0.00		0.00						
	7			0.00		0.00						
	8			0.00		0.00						
	9			0.00		0.00						
	10			0.00		0.00						
	11			0.00		0.00						
	12			0.00		0.00						
	13			0.00		0.00						
	14			0.00		0.00						
	15			0.00		0.00						
	16			0.00		0.00						
	17			0.00		0.00						
	18			0.00		0.00						
	19			0.00		0.00						
	20			0.00		0.00						
	21			0.00		0.00						
	22			0.00		0.00						
	23			0.00		0.00						
	24			0.00		0.00						
	25			0.00		0.00						
	26			0.00		0.00						
	27			0.00		0.00						
	28			0.00		0.00						
	29			0.00		0.00						
	30			0.00		0.00						
	31			0.00		0.00						
				0.00		0.00						
			Total	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

SPECIMEN 14 : Journal combiné.

5.1.7 Conciliation mensuelle

A la fin de chaque mois, il s'agit pour la comptabilité – dès réception du relevé mensuel des opérations de l'institution, expédié par la banque – de rapprocher les soldes aux livres et en banque :

- aux fins de validation des transactions du mois ;
- pour la mise à jour des livres de l'institution en regard des frais de banque ;
- pour l'identification des chèques émis non encore payés par la banque ;
- pour les éventuelles corrections à signaler à la banque ou à apporter dans les livres de l'institution.

L'état de réconciliation bancaire, encore appelé « état de rapprochement bancaire », doit être signé par la comptabilité et visé par l'administration de l'institution. Il doit être classé dans le dossier mensuel de banque.

Cet état comptable est un outil efficace de contrôle de l'encaisse. Aussi faut-il qu'il soit correctement préparé sur une base régulière.

[Nom de l'institution]
[Nom et numéro de projet]
Nom et numéro du compte de banque
ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE
 Au

<u>LIVRES</u>	<u>BANQUE</u>
Solde non ajusté en fin de mois (journ. de banque) xxxxx,xx	Solde non ajusté en fin de mois (relevé) xxxxx,xx
Plus :	Plus:
. Crédit non enregistré xxx,xx	. Dépôt en circulation xxx,xx
. Erreur aux livres en défaveur de la banque <u>xxx,xx</u> xxx,xx	. Erreur de la banque en défaveur de l'institution <u>xxx,xx</u> xxx,xx
<u>xxxxx,xx</u>	<u>xxxxx,xx</u>
Moins :	Moins:
. Frais de banque xxx,xx	. Chèques en circulation :
. Erreur aux livres en faveur de la banque <u>xxx,xx</u> (xxx,xx)	No.....Date..... xxx.xx
	No.....Date..... xxx.xx
	No.....Date..... xxx.xx
	No.....Date..... <u>xxx.xx</u>
	xxx,xx
	. Erreur de la banque en faveur de l'institution <u>xxx,xx</u> (xxx,xx)
<u>xxxxx,xx</u>	<u>xxxxx,xx</u>
Solde concilié xxxxx,xx	Solde concilié xxxxx,xx

SPECIMEN 15 : Etat de rapprochement bancaire.

N.B. : Le traitement suivant doit être accordé aux chèques qui sont toujours en circulation après la fermeture d'un contrat :

- 1) L'institution doit contacter les bénéficiaires des chèques qui sont en circulation depuis plus de six mois et les remplacer par de nouveaux chèques. Car les factures non réglées constituent toujours une dette de l'institution envers les fournisseurs.
- 2) Dans le cas où il ne serait pas possible de contacter les bénéficiaires, les fonds doivent être retournés au bailleur car les dépenses afférentes aux chèques en circulation ont déjà été remboursées sur la base des rapports financiers soumis antérieurement par l'institution.

5.2 Caisse

Dans le cadre de l'exécution d'un projet ou d'un programme, certaines situations peuvent exiger des décaissements «cash» pour le déroulement des activités. Et lorsque l'institution gère plusieurs projets dans ces situations, elle doit tenir une caisse séparée et un journal de caisse* pour chaque projet, et cette caisse doit être intégrée à la comptabilité du projet. Les entrées et les sorties de caisse doivent être consignées immédiatement, au fur et à mesure des transactions, dans le journal de caisse.

* Les journaux de caisse configurés sur tableur offrent un bon niveau de fiabilité de l'information, tout en favorisant un gain de temps appréciable.

Restriction : Pour les fins de contrôle interne, la personne responsable de la gestion de la caisse doit être hiérarchiquement indépendante de la comptabilité.

Des **procès-verbaux mensuels de caisse** doivent être établis sur la base d'un formulaire normalisé, même si on ne constate aucune différence entre le montant réel et le solde aux livres. Les timbres et les bons d'essence sont considérés comme des fonds en espèces. Ce décompte mensuel doit être confirmé par signature sur le formulaire et dans le journal de caisse.

L'institution doit veiller à maintenir un **solde de caisse maximal** aussi faible que possible, et sanctionné par écrit. Ce montant sera fonction de la proximité de services bancaires et des longues attentes éventuelles. En règle générale, le solde maximal ne devrait pas excéder le double des dépenses hebdomadaires moyennes. Les procédures doivent préciser **l'obligation de rembourser** en cas de différence en moins.

Le responsable de la caisse doit « faire la caisse » sur une base journalière et la documenter par sa signature dans le journal de caisse. Au moins une fois par mois ou par trimestre, l'administration du projet doit effectuer un **contrôle-surprise de la caisse**, et le documenter par sa signature dans le journal de caisse.

Les fonds détenus en espèces au sein de l'institution doivent être conservés dans une cassette en acier qui sera déposée dans un coffre-fort, en dehors des heures de bureau. Il est indispensable que l'institution identifie la personne qui est en possession de la clé « usuelle » et de la clé « de sécurité ».

[Nom de l'institution] [Nom et numéro de projet] JOURNAL DE CAISSE						
(en Gourdes)						
Date	Bénéficiaire	Nature transaction	Réf	Dt	Ct	Solde
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

SPECIMEN 16 : Journal de caisse.

5.3 Petite caisse

Pour répondre à certaines dépenses courantes de fonctionnement, impliquant des montants relativement peu importants qui ne nécessitent pas l'émission de chèque, l'institution peut constituer un fonds de caisse à montant fixe qui respecte les paramètres suivants :

- * le montant fixé par la Direction ne peut être augmenté ou diminué sans une décision de cette instance ;
- * la Direction fixe le montant maximum par transaction, admissible pour paiement via la petite caisse ;
- * la personne responsable de la gestion de la petite caisse doit être hiérarchiquement indépendante de la comptabilité ;

Les fonds de la petite caisse, de même que les pièces justificatives et les fiches de caisse, doivent être gardés dans une petite boîte métallique munie de clé.

Fiche de caisse

Chaque sollicitation de la petite caisse commande l'émission d'une fiche de caisse qui indique la date de la transaction, le numéro de la fiche, la nature de la transaction, le montant remis, la signature d'approbation ou d'autorisation, la signature de la personne qui reçoit l'argent.

[Nom de l'institution]		
[Nom et numéro de projet]		
FICHE DE PETITE CAISSE		
No fiche.....		
Date.....		
Montant remis.....Gdes		
Montant déboursé.....Gdes		
Montant retourné.....Gdes		
Description de la transaction.....		
.....		
.....		
_____ Approuvé par		_____ Reçu par
Affectation comptable	Code	Montant
	-----	-----
	-----	-----
Total	=====	

SPECIMEN 17 : Fiche de petite caisse.

5.3.1 Enregistrement de la transaction et pièces justificatives

Le responsable de la petite caisse obtient de la personne ayant effectué la transaction les pièces justificatives y relatives et, le cas échéant, le solde du montant remis, puis procède de la manière suivante :

- complète la fiche de caisse, pour les rubriques « montant déboursé » et « montant retourné » ;
- inscrit sur les pièces justificatives le même numéro d'ordre porté sur la fiche de caisse ;
- vérifie la validité de la pièce justificative (facture, reçu de caisse...) et les calculs qui y sont portés, en cochant chaque montant ;

Ne pas oublier de multiplier par 5 les montants exprimés selon l'ancienne équivalence « dollar haïtien » et inscrire l'équivalent gourdes au milieu de la facture en l'entourant.

- colle séparément, sur une même feuille 8 ½ x 11, la fiche de caisse et les pièces justificatives y relatives qui sont conservées dans la cassette.

Contrôle de la petite caisse

Contrôle 1, par le responsable de la petite caisse après chaque transaction :

- Montant remis MOINS (-) montant déboursé = TOTAL des pièces justificatives de la transaction

Contrôle 2, par le responsable de la petite caisse, ou lors de tout **contrôle-surprise** par l'administration :

- Somme des montants de la rubrique « montant déboursé » de toutes les fiches de caisse à date PLUS (+) le cash disponible dans le coffre = montant fixe du fonds de caisse.

Contrôle 3, par la Comptabilité lors de la vérification du rapport (*voir section suivante*) :

- validation de la correspondance entre le solde du rapport et le montant en coffre...Le total de la colonne « sortie » du rapport, correspond au total des pièces justificatives...le chèque de renflouement doit correspondre au total de la colonne sortie du rapport...le montant du chèque de renflouement PLUS (+) le solde en coffre = montant fixe du fonds de caisse.

5.3.2 Rapport de petite caisse et renflouement

Lorsque le montant du fonds de caisse atteint un niveau plancher déterminé avec l'administration, le responsable de la petite caisse :

- classe les fiches de caisse selon leur ancienneté et y annexe les pièces justificatives (No de fiche et date de transaction) ;
- complète le formulaire « Rapport de petite caisse » (*voir format ci-après*), en y reportant, une à une, les informations enregistrées sur les fiches de caisse ;
- s'assure que le solde déterminé dans le rapport correspond bien au montant disponible dans le coffre ;
- relie ensemble (broche) le rapport et l'ensemble des pièces justificatives ;
- signe le rapport et le transmet à la comptabilité, via l'administration, pour vérification et autorisation de renflouement.

A ce stade, s'applique la procédure de décaissement par chèque, en vigueur (*Réf. : page 43 à 46 du Guide*).

Il est recommandé de procéder à un décompte physique surprise de la petite caisse. Cette activité doit être réalisée par une personne indépendante et doit être documentée. Le rapport doit être signé par la personne qui a réalisé le décompte et par celle qui gère la petite caisse.

5.4 Encaissement

Les subventions parviennent généralement à l'institution sous forme de chèque libellé à son nom ou par transfert direct dans le compte bancaire qu'elle désigne. Dans les deux cas, le « bordereau d'encaissement » (*specimen 18*) doit être complété selon le cheminement suivant :

5.4.1 Fonds virés directement dans le compte bancaire

L'institution peut être informée par écrit d'un virement de fonds effectué à son nom, dans le compte bancaire qu'elle a communiqué. Dans l'attente de recevoir l'original de la fiche de dépôt, l'administration de l'institution transmet une copie de l'avis de transfert à la comptabilité qui :

- obtient de la banque confirmation (téléphonique ou documentée) du crédit à son compte ;
- complète un « bordereau d'encaissement » en indiquant les mentions « VIREMENT » et « N/A », respectivement dans les colonnes « Banque tirée » et « No de chèque » ;
- procède à la codification comptable de la transaction sur le « bordereau d'encaissement » ;
- enregistre dans le journal de banque du compte concerné la date et le montant du virement, pour la mise à jour du solde ;
- classe ensemble l'avis de transfert et le bordereau d'encaissement dans le dossier mensuel des rentrées de fonds du projet.

5.4.2 Financement sous forme de chèque

Dès réception du chèque, le service de réception de l'institution enregistre l'information et achemine copie de la correspondance et le chèque à la comptabilité qui :

- complète un « bordereau d'encaissement » précisant la date, la provenance, le nom de la banque sur laquelle est tiré le chèque, le montant du chèque ;
- complète une fiche de dépôt de la banque avec laquelle l'institution réalise des transactions et transmet le bordereau d'encaissement, le chèque et la fiche de dépôt à l'administration pour suivi.

L'administration de l'institution effectue le dépôt, transmet un reçu d'encaissement au bailleur et retourne le bordereau d'encaissement et copie de la fiche de dépôt étampée par la banque à la comptabilité qui :

- procède à la codification comptable de la transaction sur le bordereau d'encaissement ;
- effectue la mise à jour du solde dans le journal de banque à l'aide de la copie de la fiche de dépôt ;

- classe ensemble le bordereau d'encaissement et la fiche de dépôt dans le dossier mensuel des rentrées de fonds du projet.

[Nom de l'institution] [Nom et numéro de projet] BORDEREAU D'ENCAISSEMENT				
				No.....
Date	Source	No Chèque/Transfert	Montant	
			Gdes	Usd
.....
.....
.....
.....
.....
.....
		TOTAL		
DEPOTS			No Compte	Gdes Usd
		
		
		
		
			TOTAL	
REMARQUES			AFFECTATIONS	
			No Code	DT CT
		
		
		
		
			TOTAL	
_____ Enregistré par Date.....				

SPECIMEN 19 : Bordereau d'encaissement.

6. REQUISITION/COMMANDE

Tous les besoins en biens ou en services nécessaires au fonctionnement régulier des activités du projet doivent être exprimés sur le formulaire « Réquisition/Commande ».

Lorsqu'il s'agit d'**achat de biens**, trois pro formas sont sollicités par écrit des fournisseurs et accompagnent le formulaire, pour approbation et autorisation de l'administration. L'institution doit préciser, dans ses procédures, les niveaux d'achat à partir desquels 2 ou 3 pro formas sont exigés ; et à partir de quel niveau doit s'enclencher le processus d'appel d'offres. De plus, une note de sélection précise les critères (prix, qualité des produits offerts, garantie offerte, délai de livraison, service après-vente, expérience sur le marché, etc.) qui ont conduit à la sélection du fournisseur. Ce Guide suggère que ces fonctions soient remplies autant que possible par des personnes distinctes : approbation des achats, exécution des achats, réception et/ou distribution des biens achetés.

6.1 Principes d'achat de biens

Les principes d'achat de biens sont les suivants :

- 1) Dans les demandes formelles ou informelles faites aux fournisseurs, les spécifications des fournitures, marchandises ou équipements doivent être claires et complètes et n'exclure volontairement aucun fournisseur admissible. La même information doit être communiquée à tous les fournisseurs concernés par la demande de proposition.
- 2) Toute transaction doit être menée de manière transparente et compétitive en incluant un nombre raisonnable de fournisseurs potentiels. Ce, tenant compte de la taille et de la nature de l'achat.

6.2 Critères de qualification des dépenses

Pour que le coût d'acquisition d'un bien puisse être accepté, trois conditions doivent être satisfaites :

- a) Le bien doit être admissible : contribuer clairement à la réalisation des activités et à l'atteinte des objectifs d'un projet.
- b) Le coût doit être raisonnable : le coût d'un achat de biens est considéré comme raisonnable si, dans sa nature et dans son montant, il n'excède pas ce qui serait encouru par une personne raisonnable soumise aux mêmes conditions qui prévalaient au moment de l'achat.
- c) Le coût doit être imputable : c'est-à-dire qu'il doit être couvert par une rubrique budgétaire appropriée, suffisamment approvisionnée.

Il est de la responsabilité de la Direction de l'institution de s'assurer que les coûts soient *admissibles, raisonnables et imputables*.

6.3 Dossiers d'achats

En général, les documents ci-dessous doivent être classés dans un dossier d'achat :

- Copie originale de la réquisition
- Demandes de cotations transmises aux fournisseurs
- Tableau de comparaison des prix et note de sélection
- Compte rendu des réunions
- Approbations nécessaires
- Copie de la réquisition émise au nom du fournisseur sélectionné
- Copie de la facture du fournisseur
- Copie de la fiche de réception préparée par l'administration

6.4 Achat de services

Dans les cas d'**achat de services**, un contrat ou accord doit être dûment signé entre le professionnel contractant et l'administration de l'institution. Des termes de référence doivent être développés et font partie intégrante du contrat.

Le contrat signé doit toujours être accompagné du formulaire « Réquisition/Commande » ; l'utilisation de ce dernier est requise pour toute acquisition de biens ou de services payables par chèque.

Le formulaire « Réquisition/Commande » aussitôt approuvé et autorisé, devient automatiquement, pour la comptabilité, un ordre d'émission de chèque (*voir procédure de décaissement par chèque*).

Restriction : Le formulaire « Réquisition/Commande » n'est pas requis pour l'exécution de la paye, les avances pour voyage, le renflouement de la petite caisse et les virements de compte à compte.
--

<p>Nom de l'institution] [Nom et numéro de projet] REQUISITION / COMMANDE</p>		No.....
Date.....	Requérant.....	
Service.....		
Fournisseur.....		Tél./Fax.....

Q	DESCRIPTION	C.U.	MONTANT
TOTAL			

Préparé par

Vérifié par

Approuvé par

SPECIMEN 20 : Réquisition / Commande.

7. DECAISSEMENT PAR CHEQUE

Le niveau de dépense qui commande automatiquement l'émission d'un chèque doit être en cohérence avec les paramètres établis pour l'acceptation des déboursés via petite caisse.

7.1 Objectifs

Le règlement des obligations de l'institution par chèque permet, d'une part, d'éviter la manipulation de fonds importants lors des paiements ; d'autre part, de s'assurer que chaque transaction à payer par chèque soit régulièrement approuvée et autorisée ; et enfin, de s'assurer que chaque chèque émis par l'institution soit couvert par un compte bancaire dûment approvisionné.

7.2 Approbation / Autorisation

Les membres de l'administration de l'institution ou du projet, autorisés à signer les chèques, doivent être les seuls habilités à approuver et à autoriser les transactions pour acquisition de biens ou de services payables par chèque.

Restrictions 1	Les employés responsables respectivement de la gestion de la caisse et de la petite caisse, doivent être exclus de l'application de cette procédure.
2	Un chèque ne doit être émis à partir d'un compte de banque dont le solde atteint le niveau-plancher déterminé que de concert entre l'administration de l'institution et la comptabilité.

7.3 Emission de chèque

Dans chaque cas de paiement à effectuer, la comptabilité :

- 1) s'assure de la présence des documents suivants :

Dans le cas d'acquisition de biens

- . le formulaire « Réquisition/Commande » dûment approuvé et autorisé ;
- . le pro forma, s'il y a lieu, émis par le fournisseur ou
- . la facture émise par le fournisseur.

Dans le cas d'acquisition de services

- . le formulaire « Réquisition/Commande » dûment approuvé et autorisé ;
- . le contrat de service (ou une copie), dûment signé par les concernés.

Dans le cas d'avance ou de remboursement de frais de voyage

- . le « Formulaire de voyage » complété et signé, approuvé et autorisé.

Dans le cas de renflouement de la petite caisse

. le rapport complet de petite caisse (*voir procédure*), signé par la personne responsable, vérifié par la comptabilité et visé par l'administration.

- 2) vérifie, sur chaque document, les calculs effectués, en les cochant ligne par ligne ;
- 3) remplit un bordereau de décaissement, en indiquant toutes les informations requises ;
- 4) réunit (broche) le bordereau de décaissement et les pièces justificatives déjà vérifiées ;
- 5) enregistre les informations dans le journal de banque informatisé du compte bancaire concerné par la transaction ;
- 6) s'assure de la justesse des opérations et du solde après enregistrement des données ;
- 7) inscrit sur le bordereau de décaissement, dans l'espace réservé à cette fin, le numéro de chèque correspondant à la transaction, suivant l'ordre chronologique indiqué par l'ordinateur ;
- 8) imprime une copie de la page indiquant la dernière transaction enregistrée et le solde à jour du compte de banque ;
- 9) rédige le chèque en fonction du numéro attribué et mentionné sur le bordereau de décaissement, en indiquant, sur la souche du chéquier, la date, le montant du chèque, le nom du bénéficiaire et une brève description de la nature de la transaction.

Chèques abîmés : se référer à la procédure « Gestion de l'encaisse », section « Comptes de banque », sous-section « Utilisation des chèquiers », relative à l'annulation des chèques.

- 10) signe, après dernière vérification, le bordereau de décaissement (espace « préparé par »), y joint le chèque rédigé et transmet l'ensemble du dossier à l'administration ou à la Direction du projet pour autorisation et suivi.

Points de vérification rapide par l'administration ou la coordination :

- | | | |
|------------------------------|---|---|
| a) réquisition | : | signatures requises |
| b) bordereau de décaissement | : | signatures requises |
| c) chaque document | : | chaque montant coché (incluant totaux) |
| | : | chaque document initialé (généralement en bas, à gauche) |
| d) comparer | : | montant du chèque, montant porté sur le /bordereau, montant de la facture ou du pro forma |
| e) comparer sur le chèque | : | montant en chiffres et montant en lettres |
| f) relire ultimement | : | raison indiquée sur le bordereau |

7.4 Livraison de chèque

Lors de la livraison du chèque, la comptabilité (ou l'instance administrative responsable de cette opération) :

- obtient la signature du bénéficiaire du chèque sur le bordereau de décaissement, dans l'espace réservé à cette fin, et/ou reçoit un reçu signé par le bénéficiaire du chèque ; dans les deux cas, le bénéficiaire doit également signer la facture (ou le contrat, s'il s'agit de l'achat de services), avec mention du mot « ACQUITTE » et la date de remise du chèque ;
- inscrit (à la plume) le numéro du chèque, sur reçu, facture ou contrat, et remet le chèque à son bénéficiaire.

N.B.- L'institution doit se doter d'un sceau « **PAYE** » et systématiquement étamper tous les documents du dossier de paiement, aussitôt le chèque remis.

A ce stade, commence le traitement comptable du dossier. La comptabilité :

- s'assure que toutes les pièces justificatives figurent au dossier ;
- procède à la codification comptable de la transaction, sur le bordereau de décaissement ;
- procède à la saisie des écritures et classe le dossier, selon la classification en vigueur.

Remarques

1. L'administration de l'institution, ou la coordination du projet, peut consacrer un ou deux jours de la semaine pour la préparation des chèques.
2. L'ordre des documents d'un dossier de paiement doit être toujours le même :
 - a) bordereau de décaissement
 - b) reçu signé par le bénéficiaire du chèque (facultatif, si bordereau de décaissement est déjà signé)
 - c) facture, contrat acquitté. S'il s'agit d'un décaissement à partir des fonds d'un projet, il faudra porter la mention «PAYE par X»
 - d) pro forma, le cas échéant
 - e) réquisition approuvée et autorisée.

Nom de l'institution]
[Nom et numéro de projet]
BORDEREAU DE DECAISSEMENT

No.....

Banque :..... Compte No..... (cochez) GDES _____
 USD _____

Bénéficiaire.....

Date	Description	No Chèque	Montant

Préparé par Vérifié par Approuvé par

Reçu par

Date.....

AFFECTATIONS		
Code comptable	Montant	
	DT	CT
_____
_____
_____
_____
_____
TOTAL	_____	_____
	=====	=====

REMARQUES

Enregistré par
Date.....

8. POLITIQUE DE VOYAGE ET DE TRANSPORT

L'institution consent des avances pour voyage dans tous les cas où le personnel et les consultants doivent se déplacer en dehors du territoire normal de travail, pour les besoins programmatiques de l'institution ou d'un projet. Ces avances de voyage doivent être autorisées et peuvent prendre les deux formes suivantes :

Per diem Allocation fixe couvrant les frais d'hôtel et de nourriture, et pour laquelle est requise seulement une preuve que le voyage a été effectué (facture acquittée de l'hôtel ou de la pension, rapport d'activité);

L'institution doit établir sa politique concernant les frais de voyage et fixer le niveau des per diem maximaux à ne pas dépasser par les voyageurs, compte tenu des tarifs hôteliers et des coûts de restauration en vigueur dans les différentes régions à visiter ; compte tenu également des éventuels accommodements en la matière, arrêtés avec le bailleur.

Un nouveau barème de per diem est publié selon la tendance du marché, et les montants varient dépendamment de la localité.

Si les repas sont fournis (comme dans le cas des séminaires, conférences) ou inclus dans les frais d'hôtel, le montant du per diem doit être ajusté en conséquence.

En fixant le barème de per diem, l'institution doit préciser l'aire géographique à partir duquel le voyageur a droit au paiement du per diem.

Rappel des points qui méritent d'être précisés dans la politique :

- **niveau d'autorisation pour les déplacements : l'avance de per diem ne doit pas dépasser en général 75 % du montant total prévu (nourriture + frais d'hôtel)**
- **conditions pour l'obtention d'une avance de voyage : but du voyage et obtention de l'autorisation nécessaire.**
- **pièces justificatives requises lors d'un déplacement sans hébergement: pas de pièce car les frais de nourriture ne sont pas sujets à justification.**
- **pièces justificatives requises lors d'un déplacement avec hébergement (*voir rubrique Rapport de voyage*)**
- **heures de départ et de retour à partir desquelles respectivement les frais de dîner et de souper sont couverts.**
- **conditions d'utilisation du véhicule personnel : remboursable selon le coût du kilométrage fixé par l'administration.**

8.1 Rapport de voyage

Un rapport de voyage doit être produit par le concerné, accompagné d'un rapport d'activités et des pièces justificatives requises (fiche d'hôtel, souches des billets d'avion et les pièces justificatives des autres dépenses encourues, à l'exception de la nourriture) dans les huit jours suivant la date de retour de voyage; les sections D et E du formulaire de voyage sont alors complétées, autorisées et signées conjointement avec la comptabilité. Cette dernière procède alors au règlement final du dossier.

8.2 Frais de transport et de déplacement

Ces frais sont versés généralement aux voyageurs sur une base forfaitaire pour des déplacements en dehors du lieu de travail. L'institution doit fixer le montant maximum permis. Et chaque voyageur doit accuser réception dans un registre tenu à cet effet. Il est recommandé d'utiliser un tableau contenant au moins les colonnes suivantes: noms des bénéficiaires, montant, signatures, date de réception, etc.

Nom de l'institution
 Demande d'avance de voyage
 Nom et numéro de projet :.....

Nom et prénom de l'employé : _____ Date de la demande : _____
Poste : _____ Destination: _____
But du voyage _____ _____ _____
Date de départ: _____ Date de retour: _____
Moyens de transport: Véhicule : <input checked="" type="checkbox"/> Avion : <input checked="" type="checkbox"/> Autres : <input checked="" type="checkbox"/>
N.B : <i>Il demeure entendu que les avances pour les frais de voyage doivent être justifiées en remplissant le formulaire de dépenses de voyage dans un délai ne dépassant pas sept (X) jours à partir de la date de retour de voyage . Passé ce délai, les avances non justifiées seront déduites du salaire de l'employé ou de toute autre demande de remboursement. Les montants non dépensés de l'avance seront retournés avec le rapport de voyage.</i>
Signature de l'employé : _____
Approuvé par : _____
FORMAT DE CALCUL
Zone géographique _____
Repas : Jour Gdes..... x Nbres de Jrs..... x 75% = Gdes/US _____
Hôtel : Jour Gdes..... x Nbres de Nuits... x 75% = Gdes/US _____
Autres : (à spécifier)
TOTAL =====

9. REGULARISATION / CORRECTION

La procédure « Régularisation/Correction » s'applique particulièrement en fin de période (fin de mois et fin d'exercice), pour l'enregistrement comptable d'écritures correctives à celles déjà consignées, et pour l'enregistrement de transactions connues de l'institution seulement en fin de mois (ex. : frais de banque, frais d'intérêts...). Cette procédure est aussi applicable pour le traitement des retours sur avances ou des retours sur transaction déjà effectués.

Les écritures de régularisation ou de correction doivent être consignées par la comptabilité sur le formulaire « Régularisation/Correction » ; chaque écriture doit être numérotée suivant un ordre chronologique, avec une brève explication sur son fondement et toutes les références nécessaires permettant de retracer la transaction source ; le visa de l'administration de l'institution, ou de la direction du projet, doit être obtenu avant l'enregistrement comptable.

Les formulaires « Régularisation/Correction » peuvent être classés par mois et regroupés dans un dossier spécifique pour l'exercice.

10. DOSSIER DU PERSONNEL ET TRAITEMENT DE LA PAYE

10.1 Dossier du personnel

L'institution partenaire ou la coordination du projet doit ouvrir et tenir à jour un dossier pour chaque employé et chaque consultant émargeant aux différents projets. Ce dossier doit recueillir les documents et informations suivantes :

- * curriculum vitae (CV) de l'employé ou du consultant
- * contrat de travail signé avec l'institution ou le projet
- * description des tâches de l'employé
- * Formulaires de demande de congé
- * fiches d'évaluation de l'employé
- * correspondance administrative (lettres de promotion, de transfert, de blâme, etc.).

Le **contrat de travail** des **employés réguliers** doit être d'un format standard. Ce contrat doit être très précis sur les points qui suivent :

- . fonction et description des tâches
- . statut de l'engagement (stage, probation...)
- . durée de l'engagement
- . salaire brut mensuel
- . déductions mensuelles prévues par les lois fiscales
- . autres conditions générales et particulières.

De même, le contrat de travail doit mentionner les avantages sociaux auxquels l'employé a droit, tels que :

- . l'assurance-santé
- . l'ONA

- . l'OFATMA
- . le plan de pension
- . le congé annuel
- . le congé de maladie
- . le congé de maternité.

Le **contrat de travail** concernant les **consultants** doit aussi être d'un format standard et prévoir, au minimum, les points suivants :

- . description des services professionnels et des résultats attendus
- . durée de l'engagement
- . dates d'échéance pour la remise définitive des travaux
- . honoraires et modalités de paiement
- . Supervision technique
- . déductions mensuelles prévues par les lois fiscales ou
- . clause rendant le consultant responsable du versement des redevances fiscales
- . autres conditions générales et particulières.

10.2 Traitement de la paye

La paye est généralement exécutée sur une base mensuelle ; certaines organisations instituent un « payroll » bimensuel. Quel que soit le mode de versement utilisé pour les salaires, l’institution doit préparer une feuille de paye, basée sur l’analyse des feuilles de présence des employés. Celles-ci doivent être contrôlées et signées régulièrement (base bimensuelle ou mensuelle) par les superviseurs des employés de l’institution, et acheminées à la comptabilité pour la préparation de la feuille de paye.

**[Nom de l'institution]
[Nom et numéro de projet]
FEUILLE DE PAYE**

Période allant du au

Nom et prénoms	Fonction	Sal. brut	Déductions				Total déduc.	Sal. net
			IRI	ONA	CFDGCT	Autres		

Préparé par

Date.....

Visa Adm. ou Coordin.

Date.....

SPECIMEN 26 : Feuille de paye.

10.3 Pièces justificatives

La comptabilité conserve les **feuilles de temps** ou une copie de celles-ci, au titre de justificatif de paye. De plus, le dossier doit inclure les **reçus de paye signés** par les employés. Enfin, les employés ou autres tiers qui retirent le chèque de paye d'un employé, doivent être munis d'un **mandat en bonne et due forme signé** par ce dernier et versé au dossier.

10.4 Paye exécutée par une institution bancaire

Plusieurs banques vendent aux organisations les services d'exécution de la paye. Ce service présente l'avantage d'épargner à l'institution l'émission périodique et massive de chèques, d'une part ; d'autre part, d'éviter aux employés un déplacement périodique – le plus souvent aux heures de travail – pour convertir leur chèque de paye ; enfin, d'assurer en toute sécurité et sans déplacement de fonds une opération périodique d'envergure relative.

L'exécution de la paye par une banque n'exempte pas l'institution de la préparation de la feuille de paye périodique qui doit être conservée comme document probant ainsi que la fiche de crédit retournée par la banque. Celle-ci donne le service à partir de la liste des employés et des salaires nets respectifs que lui transmet l'institution partenaire. A ce niveau, il est indispensable d'avoir un accord écrit avec la banque et de documenter le processus d'ouverture des comptes de banque de chaque employé.

En résumé, l'exécution de la paye par une banque doit être supportée par les documents suivants :

- Feuille de paie approuvée par la Direction
- Ordre de virement signé par la Direction
- Notes de crédit transmises par la banque pour tous les employés.

10.5 Les déductions sur salaires

Conformément aux règlements fiscaux en vigueur, l'institution est assujettie au paiement des taxes suivantes à l'Etat Haitien: il s'agit particulièrement de l'IRI (Impôt sur le Revenu Individuel) et du CFGDCT (Contribution au Fonds de Gestion et de Développement des Collectivités Territoriales). Ces taxes doivent être prélevées à la source sur le salaire brut de tous les employés et versées mensuellement à la Direction Générale des Impôts au plus tard le 15 de chaque mois pour le mois précédent.

De plus, l'institution doit verser également des cotisations à l'ONA qui sont calculés de la manière suivante:

- a) Sur les salaires ne dépassant pas Gdes 200.00 : 2% à verser par le salarié et 2% à verser par le patron
- b) Sur les salaires variant de Gdes 201.00 à 500.00 : 3% à verser par le salarié et 3% à verser par le patron
- c) Sur les salaires variant de Gdes 501.00 Gdes à 1000.00 : 4% à verser par le salarié et 4% par le patron

- d) Sur les salaires supérieurs à Gdes 1000.00 Gdes : 6% à verser par la salarié, 6% par le patron.

A partir de l'exemple ci-dessus, nous pouvons constater que pour l'employé qui gagne un salaire brut de Gdes 35,000.00 par mois, les déductions totaliseront Gdes 8,533.33 :

Salaire mensuel :	35,000.00	Gdes			
Salaire Annuel :	420,000.00	Gdes			
Tableau du Bareme de l'Impot sur le Revenu					
1.00	20,000.00	20,000.00	0.00%	20,000.00	0.00
***	100,000.00	80,000.00	10.00%	400,000.00	8,000.00
***	250,000.00	150,000.00	15.00%	320,000.00	22,500.00
***	750,000.00	500,000.00	25.00%	170,000.00	42,500.00
	750,000.00		30.00%	-330,000.00	0.00
Total Annuel					73,000.00
Total Mensuel					6,083.33
IRI					6,083.33
ONA					2,100.00
CFGDCT					350.00
Total Déductions					8,533.33

Autre exemple: le salaire brut est de Gdes 75,000.00 par mois

Salaire mensuel :	75,000.00	Gdes			
Salaire Annuel :	900,000.00	Gdes			
Tableau du Bareme de l'Impot sur le Revenu					
1.00	20,000.00	20,000.00	0.00%	20,000.00	0.00
***	100,000.00	80,000.00	10.00%	880,000.00	8,000.00
***	250,000.00	150,000.00	15.00%	800,000.00	22,500.00
***	750,000.00	500,000.00	25.00%	650,000.00	125,000.00
	750,000.00		30.00%	150,000.00	45,000.00
Total Annuel					200,500.00
Total Mensuel					16,708.33
IRI					16,708.33
ONA					4,500.00
CFGDCT					750.00
Total Déductions					21,958.33

11. PIÈCES JUSTIFICATIVES ET CLASSEMENT DES DOSSIERS

11.1 Pièces justificatives

Dans les sections et sous-sections antérieures, le Guide a déjà fait mention des « pièces justificatives » spécifiques à chaque type de *transaction* (voir les sections : *Gestion de l'encaisse, Encaissement, Décaissement par chèque, Gestion de petite caisse, Frais de voyage, Payroll...*).

Cette sous-section veut rappeler à l'institution partenaire et à la coordination des projets le soin à apporter à la collecte et à la validation des pièces justificatives servant de support aux transactions ; et plus loin, à leur classement.

Par principe, les pièces justificatives à comptabiliser doivent être – sauf exception – des **documents originaux**. L'exception, ici, touche les justificatifs reliés à la comptabilisation des recettes ; en effet, l'original de la pièce est remis au destinataire de la facture, comme preuve de paiement. Les pièces justificatives originales permettent à l'auditeur externe de mieux juger de leur **plausibilité**. Ce jugement se base, en général, sur les points suivants :

- nom, adresse, téléphone, fax de l'interlocuteur (fournisseur, contractuel...)
- nom de l'institution partenaire ou nom et numéro du projet
- date de la transaction et date d'arrivée du document
- désignation de l'objet ou du service acheté
- quantité, prix unitaire et prix total du bien
- coût du service acheté et modalités de paiement
- justificatif de paiement (reçu, copie du chèque...)
- kilométrage et numéro d'immatriculation (véhicule de l'institution ou du projet)
- signature, étampe « PAYÉ » (pour annulation de la Pj)
- autres renseignements relatifs aux justificatifs**.

Les pièces justificatives doivent normalement être conservées par l'institution, celles-ci constituant les **éléments probants** de l'information comptable produite par le système en place. C'est un argument à faire valoir lorsque le bailleur de fonds demande que les pièces originales lui soient acheminées; l'autre argument étant que l'auditeur externe s'attend toujours à travailler avec des documents originaux ; autrement, il annonce une réserve avant même de débiter sa mission.

Si les documents originaux doivent malgré tout être expédiés au bailleur, l'institution doit mettre un soin particulier lors de la photocopie des pièces : les copies doivent être lisibles, intégrales et organisées. L'institution peut également inclure une note sur la localisation des originaux.

** Les renseignements relatifs aux justificatifs doivent être inscrits sur le justificatif lui-même et non sur son support.

11.2 Comment supporter adéquatement les dépenses ?

Dépendant de leur nature, ces dépenses sont supportées par les pièces justificatives suivantes :

- 1) Contrôle des présences: une liste signée par les participants doit supporter les dépenses encourues lors des ateliers, séminaires et réunions
- 2) Dépenses de restauration : un accord signé entre l'institution et le fournisseur de services doit supporter généralement cette dépense. Si l'institution finance directement cette activité, des pièces justificatives fiables (document probant de source externe) doivent supporter ces dépenses.
- 3) Frais de formateurs: cette dépense doit être supportée par un accord signé entre l'institution et le formateur. Cet accord doit inclure, entre autres, des termes de référence bien définis.
- 4) Distribution de primes/cadeaux : cette activité doit être supportée par un tableau contenant au moins les colonnes suivantes : date, noms des bénéficiaires, description de l'article, justification. Ce tableau doit être approuvé par la Direction de l'institution.
- 5) Achats de matériels et de fournitures : cette dépense doit être supportée par des factures émises par un fournisseur reconnu (source probante externe).

11.3 Justification des transactions interfonds

Dans le cas où une dépense est supportée par plusieurs projets/bailleurs, le Guide suggère à l'institution de :

- 1) Classer l'original des pièces justificatives dans le dossier du bailleur qui a supporté directement le pourcentage le plus élevé de la dépense. Les informations suivantes doivent figurer sur la facture : noms de chaque projet, numéros des chèques émis, noms des banques, montant supporté par chaque bailleur.
- 2) Annexer les copies des pièces justificatives dans les dossiers des autres bailleurs qui ont supporté l'autre partie de la dépense, en ayant soin d'enregistrer sur la réquisition de chèques ou sur la copie de la facture les informations suivantes: nom du projet/bailleur où se trouvent classés les originaux, le numéro du chèque y afférent.

11.4 Reçus internes

Il est courant que l'institution doive recourir à des reçus internes pour documenter certaines transactions, notamment dans les régions éloignées où il peut être difficile d'obtenir des factures en bonne et due forme des fournisseurs. Dans ces cas, l'en-tête de l'institution doit être étampée sur les reçus, et ces derniers doivent être pré-numérotés en série. De plus, sur les reçus doivent figurer les informations suivantes : description de la transaction, la date, le montant et la signature du bénéficiaire. Pour donner force probante à ces documents, l'ensemble de ces reçus doit être soumis, selon le cas, à la fin de chaque mois ou de chaque trimestre, à l'appréciation de la Direction de l'institution qui les entérine par une résolution en bonne et due forme. Le Guide recommande de ne pas utiliser de reçus internes lorsque la transaction dépasse Gdes 1,500.00

11.5 Classement des dossiers

Le mode de classement des dossiers comptables doit normalement obéir, d'une part, aux exigences internes de gestion et de suivi des opérations ; d'autre part, à la préoccupation de rendre **facile et rapide** à l'auditeur externe l'accès à l'information probante, lors de sa mission de vérification.

Le Guide décrit ci-après, les deux modes les plus courants de classement, avec leurs avantages et leurs inconvénients. Quel que soit le mode de classement utilisé, l'institution partenaire ou la

coordination du projet doit le conserver suffisamment longtemps pour garantir la continuité et la cohérence de l'ensemble du système.

1. Classement mensuel, en fonction des rubriques du budget, et conséquemment de la charte des comptes.

Description Mensuellement, un dossier « Banque » recueille les documents bancaires (fiches de dépôt, relevés, débit mémo, crédit mémo, fiches de conversion de change) ; un dossier « Encaissements » réunit les bordereaux d'encaissement et leurs annexes respectives : copie de chèque de subvention, avis de transferts, copies de reçus de dons et autres recettes...); un dossier « Décaissement » regroupe, par rubrique, les Pj liées aux paiements par chèque et cash.

Avantages . facilite les références lors du suivi budgétaire
 . rend plus rapide le repérage des Pj, dû au classement par thème

Inconvénients . complique les liens entre les paiements effectués et les Pj
 . ralentit le travail d'audit.

2. Classement mensuel en fonction de la chronologie des transactions.

Description Mensuellement, un dossier « Banque » recueille les documents bancaires (fiches de dépôt, relevés, débit mémo, crédit mémo, fiches de conversion de change) ; un dossier « Encaissements » regroupe les bordereaux d'encaissement et leurs annexes respectives : copie de chèque de subvention, avis de transferts, copies de reçus de dons et autres recettes...); un dossier « Décaissement » réunit les bordereaux de décaissement dans l'ordre chronologique des chèques émis et, forcément des dates.

Avantages . favorise globalement le travail d'audit interne et externe
 . facilite le lien entre les paiements effectués et les justificatifs

Inconvénients . ralentit les références lors du suivi budgétaire
 . rend difficile les recherches par thème ou par dossier.

N.B.- Il est fréquent de fusionner les dossiers mensuels « Banque » et « Encaissements ».

12. PASSATION DES MARCHES

L'institution doit préciser, dans ses procédures administratives, sa politique d'achat de biens et de services.

Par « **biens** », on entend ici l'acquisition de fournitures, de matériel et d'équipements dont le coût unitaire est de 500 \$ US au moins et dont la durée de vie utile est de plus de deux ans.

Par « **services** », on entend l'étude, la conception et l'élaboration de documents techniques ou administratifs; le développement et la mise en œuvre d'activités d'assistance technique et de formation.

D'une manière générale, ces politiques sont conçues pour faire jouer la concurrence et obtenir les meilleurs prix possibles pour la meilleure qualité possible. Prière de consulter les pages 41 et 42 pour de plus amples renseignements sur les procédures d'achat. Les éléments courants de ces politiques sont les suivants :

- * code de conduite pour le personnel affecté (ou lié de près ou de loin) à l'approvisionnement
- * formulaire utilisé pour les réquisitions
- * formulaire d'analyse des soumissions et de choix du soumissionnaire
- * critères et autres éléments servant à l'évaluation des offres
- * format de procès-verbal d'adjudication
- * montant à partir duquel il est requis trois pro forma
- * montant à partir duquel il est requis la procédure d'appel d'offres public.

L'analyse de l'offre et le processus de sélection doivent être documentées. Le procès-verbal d'attribution doit être joint à la facture d'achat, avec référence au lieu où sont classées toutes les pièces du dossier.

Enfin, lorsqu'un accord prévoit des dispositions particulières en matière de passation des marchés, celles-ci doivent être appliquées en lieu et place de la politique interne de l'institution.

13. GESTION DES IMMOBILISATIONS

Les actifs immobilisés acquis dans le cadre de l'exécution des projets doivent être traités selon les principes comptables généralement reconnus. Avec ces principes, le Guide fait rappel des points suivants :

- 1 Au coût d'acquisition du bien en capital, doivent s'ajouter les frais sur achat ; c'est-à-dire, emballage, fret, dédouanement, manutention, etc.
- 2 Au fur et à mesure de leur acquisition, les immobilisations doivent être :
 - classifiées en fonction des catégories prévues dans la charte des comptes ;
 - identifiées par un numéro de code ou numéro d'inventaire (ce numéro identifie souvent la classe de l'actif, son numéro d'ordre et sa localisation) ;
 - inscrites dans un registre des immobilisations par classe, en les décrivant chacun avec suffisamment de précision pour qu'elles soient facilement identifiables (*voir spécimen 26, exemple de registre des immobilisations...*) ;
 - enregistrées selon les principes comptables (codification et saisie).
- 3 Les différentes classes d'immobilisations sont généralement les suivantes (**Le Guide** les présente avec les éléments importants qui devraient figurer dans leur description respective) :

Terrain : inclut le coût d'acquisition de toute portion de terre, libre de construction ; on y inclut également les coûts assumés pour préparer le terrain à l'usage auquel on le destine.
Éléments descriptifs : dimension (longueur x largeur) ou surface (m²), localisation (selon document notarié), autre caractéristique, date d'acquisition, coût d'acquisition...

Immeuble : comprend le coût de construction, le coût d'acquisition des bâtiments, de même que les coûts de restauration afin de les adapter à l'usage auquel on les destine.
Éléments descriptifs : nature de la construction (béton, bois, mixte), nombre d'étages, surface totale (m²), type de toiture, type de fenestration, autre caractéristique, localisation, date d'acquisition, coût d'acquisition...

Mobilier et agencement : mobilier inclut : bureau, table, armoire, classeur, fauteuil, chaise, banc, lit ; agencement s'entend de tout ce qui est fixé provisoirement au bâtiment soit : étagères, stores verticaux, rideaux, comptoirs, tapis.
Éléments descriptifs : nom, type de matériaux (bois... précisez type : cèdre, pin, chêne..., métal, mixte, plastique, tissus...), dimension (longueur x largeur... bureau, table), (largeur x hauteur... classeur métallique, armoire), nombre de tiroirs (bureau, classeur...), nombre d'étages (étagères, armoires...), accoudoirs (fauteuil, chaise...), date d'acquisition, quantité, coût unitaire, coût total, localisation...

Équipement : cette classe d'actif peut être ventilée en sous-catégorie, dépendant du nombre et de l'importance financière des biens ; équipement énergétique (génératrice, inverter, panneaux solaires...) ; équipement de climatisation (climatiseur, ventilateur de plafond, ventilateur sur pied...) ; équipement informatique (ordinateur, imprimante, scanner...) ; équipement de communication (système téléphonique, système de radio communication, téléphones portables, fax...) ; équipement de bureau (photocopieuse, calculatrice, guillotine, télévision, vidéo, DVD, réfrigérateur...).

Éléments descriptifs : nom, marque, modèle, numéro de série, couleur, date d'acquisition, quantité, coût unitaire, coût total, localisation...

Matériel roulant : englobe les véhicules de toutes catégories, incluant bicyclette, moto, brouette, etc.

Eléments descriptifs : nom, marque, année, type (sedan, 4x4, pick-up, camion...), modèle, couleur, numéro moteur, numéro de série ou de fabrique, cylindrée, puissance, immatriculation, date d'acquisition, quantité, coût unitaire, coût total, affectation...

- 4 Les actifs enregistrés doivent chacun être supportés par les pièces justificatives d'origine (document notarié, facture, reçu de paiement, fiche de transfert, etc.), auxquelles on peut facilement et rapidement se référer.
- 5 L'inventaire physique des immobilisations doit être réalisé au moins une fois par période comptable, généralement en fin d'exercice, pour l'exactitude de l'information financière.
- 6 Tout ajustement comptable résultant de l'inventaire physique doit être autorisé par l'administration de l'institution, et régulièrement documenté pour fins de contrôle.
- 7 L'administration de l'institution partenaire doit mettre en œuvre des procédures précises décrivant :
 - les modalités d'utilisation des actifs par le personnel, en dehors des locaux
 - les modalités de disposition des actifs (vente, don, radiation...)
- 8 Les actifs doivent être amortis en fin d'exercice, par l'application des taux prévus par type d'actif, par les lois fiscales haïtiennes ; ce, dans le but de tenir compte de leur dépréciation et montrer, au bilan, une valeur comptable plus réaliste. Les charges d'amortissement sont, en général, exclues des accords de projet et des budgets ; l'exercice vaut surtout pour l'institution partenaire, qui a une meilleure évaluation des délais et des coûts éventuels de remplacement de ces actifs.

13.1 Contrôle et suivi

L'administration de l'institution doit se rappeler que :

- Lors de la réalisation de l'inventaire physique, le numéro de série constitue une bonne référence
- Le registre des immobilisations doit être actualisé dans les cas suivants : acquisition, transfert, mise au rancart, perte de matériels et d'équipements documentée, matériels et équipements donnés en réparation,
- Il s'avère indispensable de concilier le registre des immobilisations avec les registres comptables lors de la réalisation de l'inventaire physique
- Les biens reçus des bailleurs doivent être utilisés le plus tôt que possible, sinon ils peuvent être réclamés suite à un audit
- Les biens acquis sur le marché international doivent être enregistrés dans le registre des immobilisations
- Les biens doivent être identifiés avec l'emblème du bailleur ; par exemple, l'USAID.

13.2 End-Use monitoring

Au cours de cette activité de supervision, l'institution doit :

- 1) s'assurer de l'existence physique des matériels et des équipements, d'un plan d'entretien, de leur utilisation et leur localisation
- 2) réaliser un diagnostic du système d'inventaire existant.

Au cours de cette phase, il est recommandé d'accorder une attention particulière aux numéros de série car des matériels et des équipements ayant les mêmes spécifications peuvent être reçus de différents bailleurs.

**[Nom de l'institution]
[Nom et numéro de projet]
REGISTRE DES IMMOBILISATIONS**

Classe d'actif : _____

Date	Description	Code	Q.	Coût Unitaire	Coût total	Bailleur	Localisation	Etat/condition

SPECIMEN 27 : Registre des immobilisations.

14. RAPPORTS FINANCIERS

Les règles et principes comptables décrits dans les sections précédentes permettent à l'institution partenaire ou à la coordination du projet de produire, **mensuellement**, un rapport financier résumant l'utilisation des fonds au cours d'une période bien définie. Ce rapport doit contenir, au minimum, les informations suivantes :

- * un état des recettes et déboursés présentant le solde disponible en début de période ; les fonds reçus au cours de la période ; le total des montants décaissés et le solde disponible à la fin de la période (*spécimen 27*) ;
- * un registre des chèques émis durant la période ;
- * une facture de demande de remboursement des dépenses par ligne budgétaire, certifiée par une personne autorisée (*spécimen 28*) ;
- * le registre de paye ;
- * l'état de rapprochement bancaire accompagné de l'état de banque.

14.1 Révision des rapports

Le rapport financier est transmis au bailleur, accompagné du rapport technique y afférent, selon une périodicité définie dans le contrat signé entre l'institution et le bailleur. Ce rapport doit être signé par la direction de l'institution. Avant sa transmission au bailleur, cette direction doit s'assurer de vérifier les points suivants :

- Rapprocher le solde concilié au solde aux livres et documenter toute différence
- Rapprocher le registre des chèques au total des dépenses figurant dans le rapport
- S'assurer que le solde de fonds du début de la période correspond à celui de la fin du mois antérieur
- S'assurer du report correct des dépenses du mois antérieur
- S'assurer qu'il n'y a pas de dépassement budgétaire
- S'assurer que le rapport présente le dernier budget approuvé ou amendé

La documentation de support aux rapports financiers mensuels doit être impeccablement organisée, classée et disponible en tout temps, pour consultation et référence, par les personnes autorisées par l'institution partenaire et les auditeurs.

14.2 Correction des rapports

Une correction doit être adéquatement supportée. Par exemple, les chèques annulés ou reclassés, figurant dans un rapport déjà soumis, affectent les postes de dépenses figurant dans le rapport en cours.

[Nom de l'institution]
[Nom et numéro de projet]
ETAT DES RECETTES ET DEBOURSES

Pour la période terminée le _____

A.- Etat des fonds avancés	
1.- Balance début de la période	10,000.00
2.- Montant reçu au cours de la période	50,000.00
3.- Montant disponible pour le mois (1+2)	60,000.00
4.- Dépenses effectuées au cours du mois	15,000.00
5.- Montant disponible à la fin du mois (3-4)	45,000.00

SPECIMEN 28 : Etat des recettes et déboursés.

Voucher
[Nom de l'institution]
 To

Subcontract No. : 521-023-00XX
 Project Director :
 Completion Date : 31 Décembre 2003
 Budget Amount : 0.00
 Total Obligated Amount : 0.00
 Advanced Amount : 0.00
 Statement No. : 1
 Expense Date : Avril 2003

Line Item	Grant Budget	Total Expenses Prior Period	Expenses This Period	Total Expenses To Date	Budget Balance
1.- Salaires et bénéfices sociaux	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.- Consultant	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.- Sous-contrat	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.- Voyage et transport	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.- Autres coûts directs	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6.- Formation	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.- BCC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.- Equipements et matériels	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9.- Coûts indirects	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Each request for reimbursement shall also include a certification signed by an authorized representative of the subcontract as follows:

The undersigned hereby certifies :

- (a) That payment of the sum claimed under the cited subcontract is proper and due and that appropriate refund to Management sciences for Health will be made promptly upon request by MSH in the event of non Performance in whole or in part, under the subcontract or for any breach of the terms of the sub agreement;
- (b) That information in the fiscal report is correct and such detail supporting information as the Recipient may require will be furnished at the subcontractor's Home Office or Base Office promptly to MSH on request and that all requirements called for by subcontract to the date of this certification have been met

By-----

Title-----

Date-----

15. AUDIT FINANCIER ET SUIVI

Les clauses de l'accord de projet prévoient, très souvent, les termes de référence devant servir de base à l'**audit financier annuel** du projet. L'institution doit se préparer à l'audit annuel dès le début de la période comptable ou dès le démarrage des projets, dans le cours normal d'exécution des activités. Le choix de l'auditeur se fait généralement en collaboration avec les bailleurs de fonds.

De manière générale, la mission d'audit a pour but de permettre au vérificateur externe d'exprimer une opinion sur la fidélité avec laquelle les rapports financiers présentent, à tous égards importants, les encaissements et les décaissements de la période, ainsi que l'évolution de la situation financière du projet, selon les principes comptables généralement reconnus en la matière ; il s'agit également pour l'auditeur d'évaluer le système de contrôle interne mis en place pour garantir la sécurité des opérations et des biens, de même que l'exactitude et la fiabilité de l'information financière ; enfin, évaluer le respect, par l'institution partenaire, des termes de l'accord de projet signé avec les bailleurs.

Aussi, les documents suivants doivent être immédiatement accessibles à l'auditeur :

- Acte constitutif et règlements internes de l'institution partenaire
- Accord de projet signé avec les bailleurs
- Budget du projet approuvé par les bailleurs
- Procédures administratives et comptables de l'institution
- Rapports de dépenses produits par l'institution pour la période sous audit
- Etats financiers (balance de vérification, état des résultats, etc.) produits par l'institution pour la période auditée
- Composantes du solde de fonds
- Documents bancaires (relevés, fiches de dépôt, débit/crédit mémo)
- Journaux de banque et conciliations mensuelles des soldes
- Livres comptables ou fichiers permanents du logiciel comptable utilisé
- Pièces justificatives (encaissements * décaissements) de la période
- Feuille de paye mensuelle et documents annexes
- Dossier du personnel émargeant au projet
- Inventaire à jour des actifs immobilisés.

L'institution doit veiller à ce que la mission d'audit soit accueillie et installée de telle sorte à favoriser un déroulement rapide des travaux : salle suffisamment grande pour accommoder l'équipe et toute la documentation relative à la période auditée ; salle à l'abri des activités quotidiennes de l'institution ; disponibilité du personnel comptable et autre personnel d'encadrement de l'institution.

Les recommandations éventuelles formulées par l'auditeur externe dans son rapport constituent le point de départ de l'institution, en vue de sa préparation à la prochaine mission d'audit. Ces recommandations doivent être mises en application dans les délais prévus par les bailleurs. La direction de l'institution doit s'impliquer à toutes les étapes de la planification et de la réalisation de l'audit. Elle doit obligatoirement participer à « l'Exit Conference » au cours de laquelle l'auditeur partage avec la direction de l'institution les résultats préliminaires de l'Audit. Cette

rencontre permet d'apporter des clarifications aux questions qui pourraient faire l'objet de recommandations à inclure dans le rapport final d'audit.

Dès la réception du rapport d'audit et en fonction des trouvailles y relatives, l'institution doit élaborer un plan d'action, avec échéancier, identifiant les personnes responsables, les étapes et les moyens de mise en œuvre des recommandations de l'auditeur externe.

Afin de permettre à l'institution de bien planifier et de préparer l'audit, le protocole de vérification préparé par le projet HS-2004 avec l'assistance technique de la firme PAGS est annexé à ce Guide (*spécimen 30*). Un modèle de rapport de révision financière et de plan d'action y est aussi annexé (*spécimen 31*)

HS-2004

GUIDE DE REVISION FINANCIERE

Mai 2000

**Élaboré par MSH avec l'assistance technique de la Firme
Pierre-André Guillaume et Associé (PAGS)**

Organisation	_____
Adresse	_____
Téléphone	_____
Personne responsable	_____

1. L'organisation a-t-elle établi des procédures écrites décrivant :
 - L'enregistrement des transactions
 - La charte des comptes
 - L'autorisation et l'approbation nécessaire pour les opérations financières
 - Procédures d'achat
 - Politique de voyage et transport
 - Maintien des archives

Commentaires :

2. Qui exécute les tâches suivantes :
 - A) La réception des fonds
 - L'approbation des dépenses
 - La préparation des chèques
 - La signature des chèques
 - La tenue des registres et livres comptables
 - La préparation des conciliations bancaires
 - La révision des conciliations bancaires
 - La préparation des rapports financiers à HS-2004
 - La révision des rapports financiers
- B) Nombre d'employés au service de la comptabilité
- Quelles sont leurs qualifications (compétences et expérience pertinente)

Commentaires :

3. Dans la mesure du possible, les tâches ci-dessus énumérées sont-elles séparées de manière à ce qu'aucun employé n'exerce un contrôle absolu sur une transaction financière dans son ensemble ? Au cas où les tâches seraient exécutées par une seule personne, la direction a-t-elle mis en place des procédures de façon à exercer un contrôle efficace sur le travail de cet employé ?

Commentaires :

4. Le système comptable de l'organisation est-il manuel ou informatisé ? S'il est informatisé, quel type de logiciel comptable utilise-t-on ?

Commentaires :

5. Quels sont les journaux utilisés par l'organisation pour l'enregistrement de ses transactions ?

Date des dernières transactions

- | | | |
|---------------------------------|------------|-------|
| a) Grand Livre Général | <u>O/N</u> | _____ |
| b) Journal de caisse | <u>O/N</u> | _____ |
| c) Journal des déboursés | <u>O/N</u> | _____ |
| d) Journal de banque | <u>O/N</u> | _____ |
| e) Livre de petite caisse | <u>O/N</u> | _____ |
| f) Registre de paie | <u>O/N</u> | _____ |
| g) Registre des Immobilisations | <u>O/N</u> | _____ |

Commentaires :

6. Le système comptable est-il doté d'une capacité lui permettant de :
- séparer les revenus et les dépenses par source de fonds ?
 - de déterminer les recettes internes par source de fonds ?

Commentaires :

7. Ou sont gardés les documents et registres comptables ?

Commentaires :

8. Comment les transactions sont-elles enregistrées ?

Commentaires :

9. A partir de quels registres comptables les rapports financiers transmis à MSH sont-ils préparés ?

Commentaires :

10. Les informations financières reflétées aux rapports soumis à MSH sont-elles conformes à celles des documents et registres comptables ?

Commentaires :

11. L'organisation émet-elle une lettre de travail ou un contrat de travail pour chaque employé ?

Commentaires :

12. L'organisation maintient-elle des feuilles de temps ou des feuilles de présence qui font mention en détail du nombre d'heures de travail de chaque employé ?

Ce système permet-il à l'organisation de déterminer le pourcentage d'effort fourni par employé et par projet pour les employés ne travaillant pas à 100 % de leur temps sur un seul projet ?

Commentaires :

13. L'organisation exerce-t-elle un contrôle adéquat sur les jours de congé octroyés à chaque employé : congé annuel, congé de maladie, etc. ?

Commentaires :

14. Déterminez si les avantages sociaux (boni, assurance, etc.) et les taxes sur salaires ont été calculés et comptabilisés correctement.

Commentaires :

15. L'organisation est-elle en règle avec la DGI ? Si non expliquez pourquoi.

Commentaires :

16. L'organisation effectue-t-elle un contrôle budgétaire ? Si oui, comment le fait-elle et à quelle fréquence ?

Commentaires :

17. Rapprochez les salaires prévus (budget) aux salaires payés (livres) et déterminez les écarts, s'il y a lieu

Commentaires :

18. L'organisation génère-t-elle des recettes internes ? Si oui, examinez la procédure mise en place pour les contrôler et déterminez si elles sont utilisées conformément au contrat.

Commentaires :

19. A quelle fréquence les recettes (internes et externes) sont-elles déposées en banque ?

Commentaires :

20. Examinez les dépenses de l'organisation (100 %) et déterminez si elles sont autorisées, allouées, raisonnables et supportées par une documentation adéquate.

Commentaires :

21. Combien de signatures faut-il pour valider un chèque ? Les dépenses sont-elles réglées par chèque ?

Commentaires :

22. L'organisation émet-elle des chèques à l'ordre de cash ? Si oui, dans quelles circonstances ?

Commentaires:

23. Les chèques sont-ils prénumérotés ?

Commentaires :

24. Le signataire du chèque examine-t-il les pièces justificatives (voucher, facture, etc.) préalablement à la signature du chèque ? Les pièces justificatives sont-elles scellées pour annulation.

Commentaires :

25. Décrivez brièvement les procédures d'achat et de paiement et déterminez si elles ont été mises en application.

Commentaires :

26. Quel est le montant alloué à la petite caisse ? Qui assure sa tenue ? Quelles sont les dépenses effectuées à partir de la petite caisse ? Pour quel montant ? Sont-elles supportées par une documentation adéquate ?

Commentaires :

27. L'organisation effectue-t-elle des décomptes de la petite caisse ? Si oui, à quelle fréquence et comment ?

Commentaires :

28. En dehors de la petite caisse, quelles autres dépenses effectue-t-on en espèces ? Quels documents ou pièces justificatives obtient-on et comment ces transactions sont-elles enregistrées dans les registres comptables ?

Commentaires :

29. L'organisation est-elle dotée d'un système de contrôle sur les avances de manière à s'assurer qu'elles soient bien expliquées et documentées ? Comment la différence entre le montant avancé et le montant effectivement payé est-elle réglée ? Comment se fait la comptabilisation des avances ?

Commentaires :

30. Prépare-t-on des conciliations bancaires pour chaque compte bancaire ? A quelle fréquence ? Examinez les dernières conciliations et notez leur date de préparation. Par qui sont-elles préparées ? Par qui sont-elles révisées ? Rapprochez les soldes reflétés par les conciliations aux soldes aux livres.

Commentaires :

31. Décrivez brièvement les procédures d'achat d'équipements, de mobilier ou de matériel et déterminez si elles ont été mises en application.

Commentaires :

32. L'organisation exerce-t-elle un contrôle adéquat sur ses matériel, mobilier et équipements ? Maintient-elle un registre des immobilisations? Si oui, ce registre est-il à jour ? Notez la date de la dernière mise à jour de ce registre. Les articles sont-ils codifiés ? A quelle fréquence sont réalisés les inventaires ?

Commentaires :

33. Sur une base d'échantillonnage, examinez et décrivez la condition physique des équipements et matériel tels : véhicules, photocopieuses, fax, inverter, génératrice, équipement médical, équipement informatique, etc.

Commentaires :

34. L'organisation a-t-elle mis en place un plan d'entretien pour les équipements et matériel sus-cités ?

Commentaires :

--

35. L'organisation effectue-t-elle des transactions inter-fonds ? Si oui, comment sont-elles enregistrées ?

Commentaires :

--

36. L'organisation a-t-elle un compte productif d'intérêts ? Si non, pourquoi ? Si oui, quelle est à date le montant des revenus d'intérêt généré par ce compte ?

Commentaires :

--

16. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

Préparé par _____
Nom et titre

Date

Révisé par _____
Nom et titre

Date

HS 2004

(Modèle de rapport)

Révision Financière

Du

Centre de Santé XXX

Pour la période de Juillet à décembre 2003

Réalisée par la firme
Pierre-André Guillaume et Associé (PAGS)
Janvier 2004

Organisation	Centre de Santé XXX
Adresse	Rue du centre Haïti
Téléphones	223 – 0000
Personne responsable	Philippe Barthelemy (Directeur Général)
Personne contactée	Sherard Prosper (Comptable)
Date	2 janvier 2004

1. L'organisation a-t-elle établi des procédures écrites, décrivant :
 - l'enregistrement des transactions
 - la charte des comptes
 - l'autorisation et l'approbation nécessaires pour les opérations financières
 - les procédures d'achat
 - la politique de voyage et de transport
 - le maintien des archives

Commentaires :

L'organisation a établi des procédures écrites pour les points ci-dessus mentionnés.

2. a) Combien d'employés y-a-t-il au service de la comptabilité ?
- b) Quelles sont leurs principales responsabilités ?
Quelles sont leurs qualifications (compétence et expérience pertinente) ?

Commentaires :

a) Il y a un seul employé au service de la comptabilité, il s'agit de Ms. Sherardyne Prosper, le comptable.

b) Responsabilités :

- Préparation du payroll
- Préparation des chèques
- Tenue des registres comptables
- Préparation des conciliations de banque
- Préparation des rapports

c) Qualifications:

- Ecole xxxxxxxxxxxx / Option Comptabilité: 1992-1993

- | | |
|---|------------------------------|
| - Séminaire sur la Gestion Administrative et Comptable à AOPS | : du 16 au 18 septembre 1992 |
| - Comptable / Centre de Santé XX | : Mai 1992 à nos jours |

3. Qui exécute les tâches suivantes :

- | | |
|--|--------------------------------|
| La réception des fonds | : Le directeur |
| L'approbation des dépenses | : Le directeur |
| La préparation des chèques | : Le comptable |
| La signature des chèques | : Le directeur et le comptable |
| La tenue des registres et livres comptables | : Le comptable |
| La préparation des conciliations bancaires | : Le comptable |
| La révision des conciliations bancaires | : Le directeur |
| La préparation des rapports financiers à HS-2004 | : Le comptable |
| La révision des rapports financiers | : Le directeur |

Commentaires :

Ces informations nous sont fournies par le comptable

4. Dans la mesure du possible, les tâches ci-dessus énumérées sont-elles séparées de manière à ce qu'aucun individu n'exerce un contrôle absolu sur une transaction financière dans son ensemble ? Au cas où les tâches seraient exécutées par un seul individu, la direction a-t-elle mis en place des procédures de façon à exercer un contrôle efficace sur le travail de cet individu ?

Commentaires :

Aucun individu n'exerce un contrôle absolu sur une transaction financière dans son ensemble.

5. Le système comptable de l'organisation est-il manuel ou informatisé ? S'il est informatisé, quel type de logiciel comptable utilise-t-on ?

Commentaires:

Le système comptable de l'organisation est manuel, mais les rapports sont préparés à partir d'excel.

6. Quels sont les journaux utilisés par l'organisation pour l'enregistrement de ses transactions ?

Date des dernières transactions

- | | | |
|------------------------|---|-------------------|
| a) Grand Livre Général | O | 30 septembre 2003 |
| b) Journal de caisse | N | |

- | | | |
|---------------------------------|---|-------------------|
| c) Journal des déboursés | N | |
| d) Journal de banque | N | |
| e) Livre de petite caisse | N | |
| f) Registre de paie | N | |
| g) Registre des Immobilisations | O | 18 novembre 2002 |
| h) Journal combiné | O | 30 septembre 2003 |

Commentaires :

Les livres sont à jour.

7. Le système comptable est-il doté d'une capacité lui permettant de :

- séparer les revenus et les dépenses par source de fonds ?
- de déterminer les recettes internes par source de fonds ?

Commentaires :

Le système comptable permet de séparer les revenus et les dépenses par source de fonds. Il en est de même pour les recettes internes.

8. Où sont gardés les documents et registres comptables ?

Commentaires :

Les registres comptables sont gardés à la comptabilité. Ils sont placés dans un classeur métallique muni de clef.

9. Comment les transactions sont-elles enregistrées ?

Commentaires :

Les transactions sont enregistrées suivant la méthode de la comptabilité de caisse.

10. A partir de quels registres comptables les rapports financiers à HS 2004 sont-ils préparés?

Commentaires :

Les rapports financiers expédiés à HS-2004 sont préparés à partir du journal combiné et du grand livre général.

11. Les informations financières reflétées aux rapports à HS 2004 sont-elles conformes à celles des documents et registres comptables ?

Commentaires :

Les informations financières reflétées aux rapports financiers envoyés à HS-2004 ne sont pas toutes conformes à celles des documents et registres comptables. Les anomalies suivantes ont été constatées :

- Le solde de la fin du mois de janvier ne correspond pas à celui du début du mois de février 2003 de l'état des fonds avancés.
- Une différence de Gdes 340.45 est retracée entre le montant des revenus confirmés et le montant des revenus retracés aux livres de l'institution.

12. L'organisation émet-elle une lettre de travail ou un contrat de travail pour chaque employé ?

Commentaires :

L'organisation détient un contrat de travail pour ses employés. Cependant, pour la période révisée, beaucoup d'anomalies y sont retracées.

Les contrats de travail de certains employés ne sont pas retracés

- Des employés n'ont pas signé leur contrat
- Des contrats ne sont pas signés par la direction.

13. L'organisation maintient-elle des feuilles de temps ou des feuilles de présence qui font mention en détail du nombre d'heures de travail de chaque employé ?

Commentaires :

L'organisation maintient des feuilles de présence journalière où les heures d'entrée et celles de sortie de chaque employé sont inscrites. Cependant, les heures d'entrée et celles de sortie ne sont pas indiquées pour certains employés, et pour d'autres, les feuilles de présence ne sont pas signées.

14. L'organisation exerce-t-elle un contrôle adéquat sur les jours de congé octroyés à chaque employé : (Congé annuel, congé de maladie. etc.) ?

Commentaires :

L'organisation exerce un contrôle adéquat sur les jours de congé octroyés à chaque employé. Un formulaire de demande de congé se trouve à la disposition de tout employé désireux de prendre un congé. Pour être effectif, le congé doit être approuvé par la direction.

15. Déterminez si les avantages sociaux (boni, assurance etc.) et les taxes sur salaires ont été calculés et comptabilisés correctement.

Commentaires :

Le boni sera calculé et payé en décembre 2003.

Les taxes sur salaires sont calculées et comptabilisées correctement pour toute la période révisée.

16. a) L'organisation est-elle en règle avec la DGI ? Si non expliquez pourquoi ?
- b) L'organisation est-elle en règle avec l'ONA ? Si non expliquez pourquoi ?

Commentaires :

- a) L'organisation est en règle avec la DGI.
- b) Il en est de même pour l'ONA.

17. L'organisation effectue-t-elle un contrôle budgétaire ? Si oui, comment le fait-elle et à quelle fréquence ?

Commentaires :

Selon le comptable, l'organisation effectue mensuellement un contrôle budgétaire, en rapprochant les dépenses cumulées au budget.

18. Rapprochez les salaires prévus (budget) aux salaires payés (livres) et déterminez les écarts s'il y a lieu.

Commentaires :

Les salaires prévus sont conformes aux salaires payés. Aucun écart n'a été constaté.

19. L'organisation génère-t-elle des recettes internes ? Si oui, Examinez la procédure mise en place pour les contrôler et déterminez si elles sont utilisées conformément au contrat.

Commentaires :

L'organisation génère des recettes à partir des consultations, de la pharmacie, de son programme de nutrition et de planning.

La procédure mise en place pour les contrôler est la suivante :

- Un reçu est établi en double copie pour chaque type de service.
- L'une des copies est remise au patient et l'autre est gardée au bloc de reçus.
- En fin de journée, le montant collecté est remis au comptable avec les pièces justificatives pour contrôle.

La procédure mise en place pour les contrôler n'est pas tout à fait adéquate, vu que les reçus préparés pour l'encaissement des recettes internes sont numérotés manuellement. Les documents concernant les dépenses effectuées à partir des recettes internes ne nous ont pas été soumis pour vérification. De plus, l'institution n'a pas préparé et expédié à HS-2004 le rapport trimestriel des recettes internes comme stipulé à l'article H.7 du contrat.

Les recettes internes collectées sont comptabilisées pour la période de janvier à mars 2003. Elles n'ont pas été comptabilisées pour la période d'avril à juin 2003.

Le total des recettes pour la période de janvier à mars 2003 s'élève à Gdes 40,000.00.

20. A quelle fréquence les recettes (internes et externes) sont-elles déposées en banque ?

Commentaires :

Aucun document nous permettant de justifier que les recettes internes sont déposées ne nous a été soumis. Les recettes externes sont déposées dès la réception du chèque.

21. a) Examinez les dépenses de l'organisation (100%) et déterminez si elles sont autorisées, allouées, raisonnables et supportées par une documentation adéquate.
b) Examinez les dépenses de restauration s'il y en a et déterminez si elles sont autorisées, allouées et supportées par une documentation adéquate tels : budget, feuille de présence des participants, rapports d'activités etc.
c) Le classement de la documentation est-il adéquat ?
d) Les pièces justificatives sont-elles scellées après paiement pour annulation ?

Commentaires :

Les dépenses de l'organisation sont examinées à 100%.

- a) Elles sont autorisées, allouées, raisonnables, mais elles ne sont pas toutes supportées adéquatement. (Voir liste des dépenses récusables en annexe)
b) Il n'y a pas eu de dépenses de restauration.
c) Le classement de la documentation est adéquat.
d) Les pièces justificatives sont scellées après paiement pour annulation.

22. Combien de signatures faut-il pour valider un chèque ? Les dépenses sont-elles réglées par chèque ?

Commentaires :

Il faut deux (2) signatures pour valider un chèque : celle du Directeur et celle du Comptable.

23. L'organisation utilise-t-elle un compte bancaire productif d'intérêts ? Si non, pourquoi ? Si oui, quelle est la date, le montant des revenus d'intérêts générés par compte. ?

Commentaires :

L'organisation n'utilise pas de compte bancaire productif d'intérêts. Son compte se trouve à la BUH qui ne donne pas d'intérêts sur les comptes courants.

24. L'organisation émet-elle des chèques à l'ordre de cash? Si oui, dans quelle circonstance ?

Commentaires :

L'organisation n'émet pas de chèque à l'ordre de cash.

25. Les chèques sont-ils pré-numérotés?

Commentaires :

Les chèques sont pré-numérotés.

26. Le signataire du chèque examine-t-il les pièces justificatives (voucher, Facture etc.) préalablement à la signature du chèque ? Les pièces justificatives sont-elles scellées pour annulation.

Commentaires :

En principe, le signataire du chèque examine les pièces justificatives à la signature du chèque. Les pièces justificatives sont scellées après paiement pour annulation.

27. Décrivez brièvement les procédures d'achat et de paiement et déterminez si elles ont été mises en application.

Commentaires :

Les procédures d'achat et de paiement sont les suivantes :

1. Préparation d'une réquisition
2. Obtention de 3 proformas pour les dépenses supérieures à Gdes 1,000
3. Choix du fournisseur en fonction du meilleur prix
4. Préparation du chèque à l'ordre du fournisseur
5. Annulation de la facture en y inscrivant la mention « payé »
6. Signature du chèque par le directeur après analyse
7. Livraison du chèque et classement des pièces justificatives

Les procédures de paiement sont respectées. Cependant, nous ne pouvons pas nous prononcer sur la mise en application des procédures d'achat, vu qu'aucun achat n'a été effectué au cours de la période révisée.

28. Quel est le montant alloué à la petite caisse ? Qui assure sa tenue ? Quelles sont les dépenses effectuées à partir de la petite caisse ? Pour quel montant ? Sont-elles supportées par une documentation adéquate ?

Commentaires : Le montant alloué à la petite caisse est de Gdes 500.00. Sa tenue est assurée par la Pharmacienne. Des dépenses ne dépassant pas Gdes 250.00 y sont effectuées. Elles sont adéquatement supportées.

29. L'organisation effectue-t-elle des décomptes de la petite caisse ? Si oui, à quelle fréquence et comment ?

Commentaires:

L'organisation n'effectue pas de décompte-surprise de la petite caisse.

30. En dehors de la petite caisse, quelles autres dépenses effectue-t-on en espèces ? Quels documents ou pièces justificatives obtient-on et comment ces transactions sont-elles enregistrées dans les registres comptables?

Commentaires :

En dehors de la petite caisse, l'organisation n'effectue pas de dépenses en espèces.

31. L'organisation est-elle dotée d'un système de contrôle sur les avances de manière à s'assurer qu'elles soient bien expliquées et documentées ? Comment la différence entre le montant avancé et le montant effectivement payé est-elle réglée ? Comment se fait la comptabilisation des avances ?

Commentaires :

L'organisation ne fait pas d'avance.

32. Prépare-t-on des conciliations bancaires pour chaque compte bancaire ? A quelle fréquence? Examinez les dernières conciliations et notez leur date de Préparation. Par qui sont-elles préparées? Par qui sont-elles révisées ? Rapprochez les soldes reflétés par les conciliations aux soldes aux livres.

Commentaires :

Aucune conciliation bancaire n'est préparée pour la période révisée. Le comptable de l'institution nous a fait comprendre qu'il a eu des difficultés à préparer les conciliations bancaires. Aussi, une assistance technique lui a-t-il été donnée en ce sens. Nous avons préparé avec lui les conciliations bancaires des mois de juillet à décembre 2003.

33. Décrivez brièvement les procédures d'achat d'équipements, de mobiliers ou de matériels et déterminez si elles ont été mises en application.

Commentaires :

L'organisation n'a fait aucun achat d'équipements sur les fonds du projet. Cependant, elle a reçu certains matériels et équipements de HS-2004.

34. L'organisation exerce-t-elle un contrôle adéquat sur ses : matériels, mobiliers et équipements ?. Maintient-elle un registre des immobilisations? Si oui, ce registre est-il à jour ? Notez la date de la dernière mise à jour de ce registre. Les articles sont-ils codifiés ? A quelle fréquence sont réalisés les inventaires ?

Commentaires : Le contrôle exercé par l'organisation sur ses matériels, mobiliers et équipements n'est pas tout à fait adéquat. L'organisation maintient un registre d'immobilisations dont la dernière mise à jour date du 18 novembre 2002. Les articles sont codifiés. Cependant, la lampe à col de cygne n'est pas retracée et aucun inventaire n'est réalisé.

Certains matériels tels, les batteries, l'inverter et les tabourets sont gardés au dépôt. Les mégaphones n'ont pas été vérifiés, car ils ont été transférés aux Points de Prestation de Service (PPS).

35. Sur une base d'échantillonnage, examinez et décrivez la condition physique des équipements et matériel tels : véhicule, photocopieuses, Fax, inverter, génératrice, équipement médical, équipement informatique etc.

Commentaires :

Les matériels et équipements vérifiés sont en bonne condition physique.

36. Vérifier si tous les matériels et équipements reçus de HS-2004 portent le sticker « USAID ».

Commentaires :

Tous les matériels et équipements reçus de HS-2004 portent le sticker « USAID ».

37. L'organisation a-t-elle mis en place un plan d'entretien pour les équipements et matériels sus-cités.

Commentaires :

Aucun plan d'entretien n'est établi pour les matériels sus-cités.

38. L'organisation effectue-t-elle des transactions inter-fonds ? Si oui, comment sont-elles enregistrées ?.

Commentaires :

L'organisation n'effectue pas de transactions inter-fonds.

39. Lisez les termes du contrat de l'organisation avec HS 2004 et déterminez s'ils ont été respectés.

Commentaires :

Les termes du contrat de l'organisation avec HS-2004 ne sont pas tout à fait respectés. Les rapports financiers suivants ne sont pas soumis dans le délai imparti :

- janvier 2003 19 mars 2003
- février 2003 19 mars 2003

Les rapports trimestriels des recettes internes ne sont pas préparés et soumis à HS-2004 comme indiqué à l'article H.7 du contrat.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS :

Nous avons effectué la révision de la totalité des transactions du *Centre de Santé XXX* pour la période allant de juillet à décembre 2003. Nous sommes d'avis que, en général, l'institution a la capacité de gérer les fonds qui lui sont alloués par HS-2004. Cependant, nous avons pu faire les observations suivantes :

Observations:

1. Les informations financières reflétées aux rapports ne sont pas toutes conformes à celles des documents et registres comptables. (Voir commentaire 11)
2. Les contrats de travail ne sont pas à jour. (Voir commentaire 12)
3. Certains employés ne signent pas régulièrement les feuilles de présence et d'autres ne mentionnent pas les heures d'entrée et celles de sortie.
4. Les reçus utilisés pour collecter les recettes internes ne sont pas à numéros pré-imprimés.
5. Les documents couvrant les dépenses effectuées à partir des recettes internes ne nous ont pas été soumis pour vérification.
6. Certaines des dépenses effectuées n'étant pas adéquatement supportées, Gdes 6,250.00 sont récusables.
7. L'organisation n'effectue pas de décompte-surprise de la petite caisse.
8. Les conciliations bancaires pour la période révisée ne sont pas préparées (voir commentaire 32).
9. L'organisation ne réalise pas d'inventaire. De plus, les batteries, l'inverter et les tabourets sont gardés en stock. La lampe à col de cygne n'est pas retracée.
10. Les termes du contrat entre l'organisation avec HS-2004 ne sont pas tout à fait respectés. (Voir commentaire 39)
11. Les recommandations 1, 4, 6, 7, 8, 9 11, 12, 13, 14 et 15 de la précédente vérification ne sont pas suivies.

Recommandations:

Voici nos recommandations:

1. S'assurer que les informations financières reflétées aux rapports soient conformes à celles des registres comptables. Corriger les anomalies observées.
2. Mettre à jour les contrats de travail des employés.
3. Veiller à ce que les feuilles de présence soient signées par tous les employés et s'assurer que les heures d'entrée et celles de sortie soient mentionnées.

4. Utiliser des blocs de reçus à numéros pré-imprimés pour collecter les recettes internes.
5. Veiller à ce les documents supportant les dépenses effectuées à partir des recettes internes soient soumis pour vérification.
6. Faire le suivi avec HS-2004 des dépenses récusables.
7. Préparer un rapport à chaque décompte-surprise de la petite caisse.
8. Veiller à ce que les conciliations bancaires soient régulièrement préparées.
9. Réaliser régulièrement l'inventaire des matériels et équipements. Veiller à ce que ceux qui sont gardés au dépôt soient mis en service ou retournés à HS-2004 pour une gestion efficace des ressources disponibles. Faire le suivi avec HS-2004 pour la lampe à col de cygne non retracée.
10. Veiller à ce que tous les termes du contrat entre l'organisation avec HS-2004 soient respectés.
11. Faire le suivi des recommandations 1, 4, 6, 7, 8, 9 11, 12, 13, 14 et 15 de la précédente vérification.

Préparé par :

Comptable Vérificateur

Date

Révisé par :

Administrateur-Comptable

Date

Révisé par :

Directeur exécutif

Date

CENTRE DE SANTE XXX
Format de Plan d'Action ou de Redressement
Révision Financière
Période : juillet à décembre 2003

Recommandations	Actions	Responsables	Délai d'exécution
S'assurer que les informations financières reflétées aux rapports soient conformes à celles des registres comptables. Corriger les anomalies observées.	Rapprocher les registres comptables aux rapports financiers avant leur transmission au bailleur	Comptable	Février 2004 – continu
Mettre à jour les contrats de travail des employés.	Mettre à jour les contrats identifiés conformément aux recommandations de l'audit	Directeur	Immédiat
Veiller à ce que les feuilles de présence soient signées par tous les employés et s'assurer que les heures d'entrée et celles de sortie soient mentionnées.	Assigner cette responsabilité à l'infirmière hygiéniste qui en fera le suivi régulier	Directeur	Mars 2004
Utiliser des blocs de reçus à numéros pré-imprimés pour collecter les recettes internes.	Utiliser des blocs de reçus pré numérotés pour la collecte des recettes internes	Administrateur	Immédiat
Veiller à ce les documents supportant les dépenses effectuées à partir des recettes internes soient soumis pour vérification.	S'assurer de la disponibilité des documents supportant l'utilisation des recettes internes	Comptable	Mars 2004
Faire le suivi avec HS-2004 des dépenses récusables	Collecter et transmettre les pièces justificatives des dépenses récusables à la firme PAGS	Comptable	Immédiat
Préparer un rapport à chaque décompte-surprise de la petite caisse.	Réaliser et documenter la décompte-surprise de la petite caisse	Comptable	Continu
Veiller à ce que les conciliations bancaires soient régulièrement préparées	Effectuer les conciliations bancaires dès réception des états de banque	Directeur	Au plus tard le 15 de chaque mois pour le mois précédent
Réaliser régulièrement l'inventaire des matériels et équipements. Veiller à ce que	- Mettre à jour le registre d'inventaire dès la réception des matériels et équipements reçus	Administrateur	Mars 2004

ceux qui sont gardés au dépôt soient mis en service ou retournés à HS-2004 pour une gestion efficace des ressources disponibles. Faire le suivi avec HS-2004 pour la lampe à col de cygne non retracée.	- Réaliser l'inventaire de tous les matériels et équipements distribués particulièrement au cours des visites de supervision.		
Veiller à ce que tous les termes du contrat entre l'organisation avec HS-2004 soient respectés.	Veiller au respect continu des clauses du contrat	Directeur	Immédiat
Faire le suivi des recommandations 1, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14 et 15 de la précédente vérification.	Organiser une rencontre de suivi avec le comptable afin d'évaluer le degré d'application des recommandations issues des rapports de révision financière précédents	Directeur	Avril 2004

SPECIMEN 31 : Format de Plan d'Action ou de Redressement

17. GESTION FINANCIERE ET ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE

Dans ce chapitre, le **Guide de gestion financière** veut insister finalement sur la **sécurité** de mise, quant à l'utilisation de ce puissant outil, désormais indispensable, qu'est l'ordinateur, considérant sa vitesse et ses capacités de calcul et d'analyse. Il s'agit notamment de la sécurité liée aux données financières et aux moyens utilisés pour les produire et les conserver, soit via logiciel comptable, soit sur tableur électronique. Cette préoccupation vaut autant pour les ordinateurs à utilisateur unique que pour ceux installés en réseau, et va au-delà de l'utilisation normale des **mots de passe** au démarrage de la machine ou d'accès au logiciel. La destruction volontaire ou accidentelle d'un fichier peut faire perdre beaucoup d'argent et de temps à l'institution. Il est donc prioritaire de disposer, en dehors de l'institution, d'un lieu de conservation des copies des logiciels et des fichiers qui, avec la documentation et les formulaires en blanc, doivent permettre la poursuite du traitement des opérations avec le moins d'effets négatifs possibles. Il existe plusieurs protocoles de sauvegarde des données (journalière, hebdomadaire, mensuelle...), et différents supports (lecteur ZIP, lecteur/graveur CD, disquette régulière, disquette grande capacité, logiciel de compression de fichiers, CD...) favorisant le stockage sécuritaire des données. L'institution ne doit pas hésiter à consulter un professionnel de l'informatique pour l'adoption d'un protocole et des supports adaptés à sa situation propre.

18. LES QUESTIONS LES PLUS FREQUENTES SOULEVEES PAR LES INSTITUTIONS PARTENAIRES

- 1) Est-ce obligatoire d'ouvrir un compte de banque distinct pour tout nouveau contrat ?

A moins que ce ne soit spécifié dans le contrat, l'institution peut se servir du compte de banque qu'elle utilise déjà pour la gestion des fonds du projet.

- 2) Quelles sont les responsabilités contractuelles d'une institution partenaire qui a signé un « Purchase Order » vis-à-vis du projet HS-2004 ?

L'institution a pour obligation de fournir les résultats décrits dans le P.O. Ce type de contrat n'exige pas la soumission de pièces justificatives au projet mais les paiements sont conditionnés à l'atteinte des résultats attendus.

- 3) Que faire lorsqu'il n'est pas possible d'effectuer des dépôts sur une base journalière particulièrement dans des endroits où il n'y a pas une banque proche de l'institution ?

Le projet encourage l'institution à effectuer les dépôts sur une base hebdomadaire et à les supporter adéquatement (fiches de dépôts, notes explicatives).

- 4) Les dépenses supportées par des reçus sans en-tête sont-elles admissibles ?

Ces dépenses sont admissibles jusqu'à concurrence de 1,500.00 Gdes par transaction. L'institution doit éviter le plus que possible d'effectuer des achats sur le marché informel qui ne peut pas délivrer des reçus en bonne et due forme. Certaines dépenses supportées par des reçus sans en-tête pourraient être analysées au cas par cas et en tenant compte de la localisation de l'institution.

- 5) Comme pour les activités techniques, l'institution doit-elle élaborer et mettre en place un plan de supervision pour sa Direction Financière ?

Certainement. Ce plan de supervision devra mettre l'accent sur l'encadrement et la formation continue.

- 6) Les directions Technique et Finance sont-elles des entités indépendantes au sein d'une institution ?

L'institution est un tout cohérent. En ce sens, ces deux entités doivent travailler en étroite collaboration car une mauvaise communication entre les deux peut avoir un impact négatif sur les résultats globaux de l'institution. A titre d'exemple : les dépenses effectuées au cours d'un mois ne seront pas remboursées par le projet si le rapport technique n'a pas encore été reçu.

- 7) Le paiement des salaires en dollars américains est-il admissible ?

Sans l'approbation du bailleur et notification, dans le contrat, les salaires ne peuvent être payés en dollars au personnel de l'institution. De plus, l'institution doit éviter de payer des salaires indexés (au taux du jour) à son personnel. Cette politique doit être également approuvée par le bailleur.

- 8) Comment supporter adéquatement une augmentation de salaires ?

Toute augmentation de salaires doit être approuvée par la direction de l'institution et documentée. Une copie de la note d'approbation doit être classée dans le dossier de l'employé qui en a bénéficié.

- 9) Est-ce possible d'émettre un contrat pour un employé même s'il intervient sur différents projets ?

Un contrat doit être émis pour tout employé financé par le projet HS-2004. Il doit spécifier entre autres le salaire brut annuel ou mensuel de l'employé ainsi que le niveau d'effort sur chaque projet.

- 10) Que doit-on faire si l'institution n'a pas pu obtenir les trois cotations sollicitées des fournisseurs lors du processus d'achat de biens ?

Une note écrite doit supporter la sélection du fournisseur. Les critères de sélection doivent être précisés dans le tableau de comparaison de prix. Toutefois, le processus de sollicitation des cotations doit être documenté.

- 11) Quel barème utiliser pour le remboursement des frais de voyage ?

L'institution doit utiliser le barème en vigueur pour le remboursement des frais de voyage effectués en monnaie locale. Ce barème est mis à jour périodiquement. Les frais de voyage en dollars US sont par contre remboursés en regard des montants de per diem prévus par les règlements fédéraux.

- 12) Quelle est la méthode de paiement à adopter lorsqu'une facture est libellée en dollars US et en monnaie locale ?

Si l'institution effectue des dépenses à partir d'un budget en monnaie locale, le taux de change doit être précisé autant que possible sur la facture afin de justifier le mode de paiement adopté. Si le budget de l'institution est en dollars US, le mode de paiement se fera en tenant compte du rapport coûts / avantages.

- 13) Le programme de révision financière mis en place par le projet a-t-il pour objectif de pénaliser une institution ?

Cette activité s'insère dans le cadre du plan d'assistance développé par le projet afin d'aider les institutions à renforcer leurs structures de gestion financière et comptable. A partir des faiblesses identifiées, un plan d'assistance technique est mis en place par le projet qui envisage des interventions afin d'aider l'institution à corriger les faiblesses.

- 14) Quel est le champ d'application de la procédure relative à l'annulation des factures après paiement ?

Il est fait obligation à l'institution d'annuler les factures après paiement en y apposant le sceau annulé et en ajoutant les informations suivantes, particulièrement lorsque la dépense est supportée par plusieurs bailleurs : numéro du chèque par bailleur, identification du bailleur, montant supporté par chaque bailleur, etc.

- 15) Dans le cadre du contrat négocié avec le Projet HS-2004, il est fait obligation à l'institution d'ouvrir un compte pour la gestion des fonds du projet. Qui aura à supporter les frais d'ouverture et de gestion de ce compte ?

L'institution supportera ces frais à partir de la rubrique budgétaire « Autres coûts directs ».

- 16) Les provisions sur boni sont-elles autorisées ?

Les provisions sur boni ne sont pas autorisées dans le cadre d'un contrat de type « Remboursement de coûts ». L'institution doit solliciter les fonds nécessaires pour le paiement du boni au plus tard à la fin du mois de novembre. Il est conseillé d'inclure le montant du boni nécessaire dans la facture de demande de remboursement.

- 17) Une demande d'amendement résultant d'un dépassement budgétaire est-elle acceptable par le projet?

En général, ceci est à éviter. Cette demande doit être particulièrement accompagnée d'une justification technique. Et le projet donnera suite au cas par cas.

- 18) L'employé en période probatoire est-il assujéti au paiement des taxes sur salaires ?

Certainement. L'interprétation du code fiscal nous permet de conclure que tout revenu gagné, en période probatoire ou pas, est un revenu imposable.

- 19) Comment enregistrer le chèque figurant dans le rapport du mois précédent et qui a été annulé au cours du mois subséquent ?

La dépense relative au chèque annulé doit être déduite des dépenses de la période au cours de laquelle le chèque a été annulé. Elle affectera la rubrique budgétaire à laquelle se rapporte ce type de dépense.

- 20) Qui est responsable du suivi des erreurs identifiées dans un compte de banque ?

L'institution est responsable d'assurer le suivi des erreurs bancaires identifiées suite à une conciliation de banque. Il est conseillé de documenter toute communication avec la banque.

- 21) Comment enregistrer le remboursement des dépenses récusées dans les livres de l'institution ?

Si le contrat auquel se rapporte les dépenses récusées est déjà fermé, l'institution supportera le remboursement des dépenses récusées à partir de ses fonds propres. Les fonds disponibles sur le contrat en cours ne peuvent être utilisés.

- 22) Quel traitement accorder aux chèques en circulation à la fermeture du contrat y relatif ?

Ces chèques représentent des fonds à rembourser au bailleur s'ils ne sont pas payés par la banque à leurs bénéficiaires.

- 23) Existe-il un délai pour le tirage d'un chèque à la banque ?

En général, la banque peut ne pas procéder au paiement d'un chèque six mois après sa date d'émission.

- 24) Peut-on procéder à la correction d'un rapport de dépenses déjà soumis et remboursé par le projet HS-2004 ?

Non. Toute correction doit être enregistrée dans le prochain rapport de dépenses.

- 25) Le solde de fonds de fin du mois précédent peut-il être différent de celui du début du mois suivant ?

Le solde de fonds du début d'un mois doit être égal à celui de la fin du mois précédent. Tout ajustement se fera au cours du mois pour lequel le rapport n'a pas encore été soumis.

- 26) Les factures des fournisseurs doivent-elles être émises au nom des employés ou de l'institution ?

Toutes les factures doivent être émises au nom de l'institution, à l'exception des demandes de remboursement qui doivent être supportées par des notes explicatives.

GLOSSAIRE

Cette section présente certains termes clés et définitions dont le sens prête souvent à confusion. Cette liste n'est pas exhaustive et peut être complétée par l'institution.

Analyse des coûts	Etude des coûts des ressources nécessaires (telles que le personnel, les fournitures et l'équipement) pour réaliser un projet, un programme, un service ou une autre activité.
Audit financier	Examen périodique formel des comptes et documents financiers d'une organisation ou d'un programme, généralement dans le but de vérifier si les fonds ont été utilisés comme ils devraient l'être et conformément aux normes et pratiques de gestion financière.
Autosuffisance	Niveau de développement organisationnel atteint lorsqu'une organisation est capable de fonctionner indépendamment de l'assistance extérieure (des bailleurs de fonds). Les organisations autosuffisantes sont capables de mobiliser toutes sortes de ressources pour éviter de dépendre d'une source de crédit unique et d'avoir la capacité de gestion et de leadership pour adapter leurs programmes à un environnement en évolution.
Bilan	Etat financier résumant les valeurs en actif et passif et les réserves d'une organisation à un moment précis.
Bon de commande	Document qui matérialise une commande, en définit les conditions et engage l'acheteur vis-à-vis du fournisseur.
Bon de réception	Document émanant du service de la réception, sur lequel figure la description des marchandises reçues.
Budget	Plan d'action exprimé en chiffres.
Centre de coût	La plus petite unité d'activité ou le plus petit domaine de responsabilité pour lequel on accumule des coûts.
Chèques en circulation	Se dit d'un chèque que le bénéficiaire n'a pas encore touché et que l'on ne portera au débit du compte sur lequel il a été tiré qu'après son traitement par la chambre de compensation.
Comptabilité de caisse	Méthode qui consiste à ne comptabiliser les produits et les charges qu'au moment où les opérations en cause donnent lieu à des rentrées ou à des sorties de fonds.
Comptabilité d'exercice	Méthode qui consiste à tenir compte, dans la détermination du bénéfice d'une entreprise, des produits et des charges découlant

des opérations d'un exercice lorsque les produits sont gagnés et les charges engagées, sans considération du moment où les opérations sont réglées par un encaissement ou un décaissement ou de toute autre façon.

Compte client	Compte de tiers dans lequel on inscrit les sommes à recouvrer d'un tiers.
Compte fournisseur	Compte de tiers dans lequel on inscrit les sommes à payer à un tiers.
Conciliation bancaire	Etat comptable faisant ressortir les différences entre le solde du compte de banque et le solde du compte Banque dans les livres de l'entreprise.
Contrôle budgétaire	Consiste en la comparaison des données chiffrées déterminées en fin de contrat avec les données chiffrées prévisionnelles.
Contrôle interne	Organisation structurelle de l'entreprise définie par ses cadres supérieurs et agencement des systèmes établis en vue d'assurer, dans toute la mesure du possible, une gestion saine et efficace des affaires, la préservation du patrimoine, la fiabilité des registres comptables et la publication en temps opportun de l'information financière.
Coût-efficacité	Méthode permettant de mesurer l'efficacité d'un programme en comparant le coût à l'impact, sur la base d'un indicateur tel que le taux d'utilisation des contraceptifs. Une étude coût-efficacité a pour but d'identifier les stratégies de programme et les modes opérationnels susceptibles d'assurer le maximum d'impact au moindre coût.
Coûts d'exploitation	(Egalement appelés dépenses de fonctionnement ou coûts récurrents). Ce sont des dépenses ordinaires pour le fonctionnement des programmes et la fourniture des services, qui sont encourues chaque année.
Coûts directs	Coûts associés directement à un service ou à une catégorie de services spécifiques ; par exemple, les frais de personnel liés à la prestation d'un service.
Coûts indirects	Coûts opérationnels d'une organisation qui sont partagés par plus d'un service, d'une catégorie de services ou d'un département (tels la maintenance des bâtiments et les dépenses utilitaires).
Coût standard	Coût soigneusement déterminé, qui devrait être atteint. S'exprime habituellement à l'unité.

Coût unitaire	Coût total divisé par un dénominateur approprié, comme les heures de main-d'œuvre, les heures-machines ou les unités de produit.
Coûts variables	Coûts qui varient proportionnellement au nombre de personnes servies ou à la quantité de services offerts ; par exemple, la quantité de médicaments, de contraceptifs et de fournitures cliniques utilisées pour la prestation des services.
Coûts fixes	Coûts qui ne varient pas proportionnellement au nombre de personnes servies ou à la quantité de services offerts ; par exemple, les dépenses du siège central, les assurances, les loyers, les salaires et l'amortissement de l'équipement.
Inventaire physique	Opération consistant à déterminer à une date précise (le plus souvent à la fin d'un exercice) la situation réelle, en quantité et en valeur, des articles stockés ou existants.
Pièce justificative	Document constatant l'existence d'une opération qui a donné lieu à une écriture comptable.
Plan comptable	Liste codifiée de comptes classés selon leur nature et selon les différentes fonctions de l'entreprise, établie en vue de permettre une meilleure interprétation de l'information financière.
Registres comptables	Livres, pièces justificatives et toute autre documentation comptable.
Revenus	Argent touché par le biais des ventes de médicaments, de contraceptifs, etc., de services et d'honoraires.
Salaire brut	Revenu gagné par un salarié avant les retenues salariales.
Salaire net	Somme d'argent reçue effectivement par un salarié après déduction des retenues salariales.
Supervision	Ensemble des activités qui visent à s'assurer que le personnel accomplit ses tâches avec efficacité et devient plus compétent dans sa fonction.
Système comptable	Réseau de communication structuré qui donne les renseignements nécessaires pour planifier, contrôler, prendre des décisions et évaluer. Les systèmes comptables sont jugés par la manière dont ils aident à promouvoir les buts de l'entreprise et à pousser le personnel à atteindre ces buts.
Temps direct de services	Temps que chaque personne alloue à la prestation directe des services.

Vérification interne

Méthodes et mesures coordonnées au sein d'une entreprise et conçues pour : a) promouvoir le rendement, b) encourager le personnel à considérer les objectifs et les politiques de l'administration comme les siens, c) vérifier l'exactitude et la validité des données de l'entreprise et d) préserver les actifs.

BIBLIOGRAPHIE

- **MSH:** Utiliser les outils d'analyse des coûts et des revenus – Le Management volume VII # 2, 1998
- **K. Larson, M. Zin, M. Nelson, M. Légaré, G. Perron :** Initiation à la comptabilité financière, IRWIN, 5^{ème} Edition
- **Charles T. HORNGREN :** Comptabilité analytique de gestion, 3^{ème} édition, Editions HRW Ltée Montréal
- **MSH / HS 2004 :** Le rapport sur la formation en gestion financière organisée par le projet HS 2004 à KALIKO, Mai 2003
- **MSH :** A la recherche d'un vocabulaire commun - Glossaire des termes de Gestion Management de la Planification Familiale, Volume IV, numéro 3, 1995