

**GESTION
FINANCIÈRE
DES ORGANISATIONS
DE LA SOCIÉTÉ CIVILE**

.....
**Réponses pratiques
à des questions essentielles**
.....

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	3
2. Quelle est l'importance de la gestion financière pour les organisations de la société civile ?	4
3. Quelle est la différence entre la gestion financière des entreprises à but lucratif et la gestion financière des organisations de la société civile ?	6
4. Quelles sont les composantes de base du système financier de l'organisation ?	8
Liste des principaux comptes	9
Journal quotidien	10
Budget du projet	14
Budget de l'organisation	21
Calcul du flux de trésorerie ou de la liquidité	23
5. Qu'est-ce qu'un audit financier ?	26
6. Quelles sont les difficultés auxquelles on peut être confronté et comment les surmonter ?	28
7. Remarques finales	30
Annexes	
Annexe 1 : Charte des comptes	31
Annexe 2 : Journal quotidien de l'OSC	32
Annexe 3 : Budget du projet	33
Annexe 4 : Calcul annuel de liquidité	34

1. Introduction

Ce guide vise à aider les organisations de la société civile (OSC) émergentes à se familiariser avec les bases de la gestion financière et à développer un système financier simple qui leur permet de disposer des données financières de base nécessaires pour prendre des décisions importantes au travail. Cela est d'autant plus important que, lors de leur création, la plupart de ces OSCs ne disposent pas de toutes les spécialisations ou compétences requises pour une gestion financière professionnelle. Ce guide vise également à aider les OSCs à traiter avec des bailleurs de fonds et des donateurs.trices potentiel.les pour réunir les ressources financières nécessaires afin de mener à bien des projets et programmes susceptibles de les aider à atteindre leurs objectifs ou à s'accroître en vue de servir un plus grand nombre de bénéficiaires. Le guide s'efforce d'adopter une méthode claire et simple pour communiquer des informations en s'appuyant sur des exemples pratiques simples afin de permettre à l'équipe administrative ou à l'équipe de travail de développer et de lire rapidement les divers états financiers de base qui sont requis dans ce domaine, sans avoir pour autant besoin d'une longue expérience ou d'une professionnalisation dans ce domaine.

Remarque : Le guide n'aborde pas tous les détails liés à la gestion financière qui supposeraient beaucoup de références pour les traiter et il n'exclut pas la nécessité de s'appuyer sur une expertise spécialisée en cas de besoin.

La lecture de ce guide offre plusieurs avantages car il tente d'apporter des réponses à plusieurs questions liées à la gestion financière :

- Qu'est-ce que la gestion financière et quelle est son importance pour les OSCs ?
- Quelles sont les composantes de base du système financier de l'OSC et quelles sont les données financières à soumettre ?
- Comment lire les états financiers et les utiliser pour prendre les décisions appropriées ?
- Quelles sont les difficultés auxquelles peuvent faire face les OSCs émergentes dans le domaine de la gestion financière et comment peuvent-elles être surmontées ?

Le guide comprend également un exemple virtuel d'une OSC nouvellement créée qui se spécialise dans les problèmes des personnes blessées à la suite d'un conflit armé et qui ont divers handicaps. Nous suivrons cette OSC virtuelle à travers les différentes sections du guide et nous l'appellerons l'organisation Al-Amal (Espoir) pour aider les utilisateurs et les utilisatrices du guide à comprendre les idées théoriques présentées et à développer un système financier simple pour leurs OSCs.

2. Quelle est l'importance de la gestion financière pour les organisations de la société civile ?

Les fondateurs.trices et les gestionnaires d'organisations à but non lucratif en général, notamment les organisations de la société civile (OSCs), sont tenu.es de développer des compétences de base en gestion financière, telles que l'enregistrement des transactions financières quotidiennes et le développement de données financières de base pour garantir l'intégrité et l'exactitude des comptes. Dans un deuxième temps, ils/elles doivent également apprendre à lire les états financiers tels que le budget général et le budget du projet pour évaluer la situation financière de l'OSC et prendre les décisions nécessaires.

Bien que les OSCs soient à but non lucratif, cela ne signifie pas qu'elles sont inutiles ou inefficaces, ou qu'elles ne cherchent pas à atteindre leur objectif avec la qualité requise et aux coûts les plus bas possibles. Cette question est importante pour deux raisons. La première est la difficulté d'obtention d'un financement et la concurrence croissante pour ses sources car le financement est accordé à des OSCs compétentes et efficaces qui peuvent servir un plus grand nombre de bénéficiaires avec les mêmes ressources que des OSCs similaires. La deuxième raison est propre à l'OSC et concerne la gestion et le contrôle internes pour assurer la bonne utilisation des fonds par l'équipe de travail, même en l'absence de contrôle externe. Une bonne gestion en général (et financière en particulier) distingue l'OSC amatrice de l'OSC professionnelle et montre le sérieux du travail de même que la capacité à servir le plus grand nombre de bénéficiaires, contribuant ainsi à atteindre l'objectif de l'OSC. En fin de compte, plus la gestion financière est solide, plus elle contribue à améliorer la continuité et la pérennité de l'OSC et à lui permettre d'obtenir davantage de financements à l'avenir.

Les OSCs dépendent des dons et des subventions comme principale source de financement, et le bailleur de fonds et le/la donateur.trice ont le droit de savoir où et comment ces dons et subventions sont dépensés. Par conséquent, ces OSCs doivent être transparentes en fournissant toutes les informations financières requises avec une grande précision afin de

pouvoir se bâtir une bonne réputation et ainsi obtenir davantage de financements à l'avenir auprès des bailleurs de fonds actuels ou futurs. En outre, l'État sur le territoire duquel opère l'OSC, ou le ministère auquel elle est affiliée, peut demander à tout moment de consulter des comptes qui doivent toujours être présents, exacts et soumis aux lois régissant le travail selon les lois en vigueur. En effet, cela est lié à la notion de la responsabilité.

3. **Quelle est la différence entre la gestion financière des entreprises à but lucratif et la gestion financière des organisations de la société civile ?**

Les OSCs fournissent généralement des services qui ne visent pas à générer un profit, mais plutôt à bénéficier à des groupes sociaux spécifiques (en améliorant leur niveau de vie, ou les compétences de membres de ce groupe ou encore en les aidant à revendiquer leurs droits), tandis que les entreprises fournissent généralement des produits et des services en vue de réaliser un profit. Les gestionnaires et l'équipe de travail, que ce soit dans des entreprises à but lucratif ou des organisations à but non lucratif, doivent prendre en permanence de nombreuses décisions simples mais importantes et une gestion financière saine fournit les informations nécessaires pour prendre ces décisions, quel que soit l'objectif de l'entreprise/organisation.

Les entreprises à but lucratif et les organisations à but non lucratif s'appuient toutes deux presque sur les mêmes données financières, telles que le budget, le journal et le compte de trésorerie (liquidité). La différence entre elles se résume comme suit :

- Les partenaires, les actionnaires et les parties prenantes dans les entreprises à but lucratif examinent d'abord le chiffre final des profits et des pertes, tandis que les parties prenantes dans les organisations à but non lucratif mesurent l'utilisation appropriée des ressources financières et l'allocation de ces ressources pour servir l'objectif et la mission de l'organisation. Par exemple, dans les entreprises à but lucratif, l'objectif est d'atteindre le pourcentage de profit le plus élevé et la direction regarde donc le chiffre final en bas du budget pour voir le montant du profit ou de la perte réalisée, puis elle étudie les raisons de la baisse des profits ou de leur augmentation en vérifiant le reste des chiffres. Quant aux organisations à but non lucratif, elles visent principalement à équilibrer les revenus et les dépenses dans le budget général. Dans le cas où les revenus augmentent par rapport aux dépenses, l'administration transfère l'augmentation à l'année suivante pour la dépenser sur le même projet après avoir obtenu l'approbation

du donateur ou de la donatrice. Elle peut aussi parfois être contrainte à restituer les montants excédentaires à l'entité donatrice. Dans l'éventualité où les dépenses venaient à augmenter par rapport aux revenus, l'organisation devrait rechercher de nouvelles sources de financement.

- La méthode d'organisation et de présentation des états financiers dans les OSCs à but non lucratif vise à se concentrer sur la transparence et la responsabilité dans la façon de procéder à des dépenses séparées pour chaque projet. Dans les entreprises à but lucratif en revanche, cette méthode vise à montrer les profits et les pertes dans chaque service, produit ou projet.
- Le budget général des projets à but lucratif vise à montrer les bénéfices actuels et futurs pour les actionnaires et partenaires, tandis que le budget général des organisations à but non lucratif vise à indiquer la situation financière de l'organisation, l'étendue de ses besoins de financement, et ainsi sa capacité à continuer de présenter ses programmes.

4. Quelles sont les composantes de base du système financier de l'organisation ?

Les composantes de base du système financier des OSCs ou des organisations à but non lucratif en général ne diffèrent pas des composantes du système financier des entreprises à but lucratif. Chaque organisation doit, au minimum, développer un système financier comprenant les procédures et éléments suivants :

- Élaboration de la liste des comptes principaux ;
- Enregistrement des dépenses et des revenus sur une base quotidienne ou périodique dans ce qui est appelé Journal quotidien ;
- Élaboration d'un budget pour chaque projet ou programme de l'organisation ;
- Élaboration du budget général ou annuel de l'organisation ;
- Préparation périodique du rapport de liquidité pour s'assurer que les ressources financières sont sécurisées et qu'elles ne se sont pas épuisées pendant les travaux.

Le guide se concentrera sur chaque étape ou élément séparément afin de simplifier le concept. Le guide fournira un exemple de travail virtuel d'une organisation nouvellement créée qui s'occupe des personnes blessées à la suite d'un conflit armé et qui souffrent de divers handicaps.

Nous suivrons cette organisation virtuelle appelée Organisation Al-Amal (Espoir) dans chaque section du guide. Lors de l'étude de chaque élément du système financier de l'organisation, nous supposerons qu'Al-Amal travaille sur trois projets différents :

- Le premier consiste à enquêter sur le nombre et le type de handicaps en développant une base de données sur le site Web de l'organisation ;
- Le deuxième consiste à collecter des dons pour acheter des équipements et appareils d'assistance pour les personnes handicapées, comme des fauteuils roulants, des prothèses, des appareils auditifs, etc. ;
- Le troisième consiste à former des gestionnaires et des formateurs et des formatrices en langue des signes pour dispenser une formation aux enfants sourds ainsi qu'à un groupe de formateurs, de formatrices et de bénéficiaires.

Liste des principaux comptes

La première étape est l'élaboration de la liste principale des comptes (la charte des comptes). Il s'agit d'une étape essentielle sans laquelle le reste des étapes ne peut être entrepris car cette liste permet la collecte et l'appropriation de tous les types de dépenses et de revenus pour consigner dans un calendrier sur lequel s'appuyer lors du développement des différents éléments du système financier de l'organisation. Cette liste est élaborée lors de la création de l'organisation et elle est revue périodiquement afin que les dépenses et les revenus liés aux nouveaux projets soient ajoutés. La liste comprend deux types de comptes, à savoir les dépenses et les revenus.

Les revenus sont des sources de financement telles que les dons, les subventions ou toute autre forme de source. Quant aux dépenses, elles varient selon la nature du projet, mais il y a certaines dépenses qui sont uniquement consacrées aux activités et d'autres qui ne sont pas liées à un projet spécifique mais à la gestion de l'organisation en général. Il s'agit des coûts fixes ou frais généraux, comme le loyer des bureaux, les factures mensuelles (eau, électricité, Internet, frais d'entretien papeterie, etc.

Exemple : la charte des comptes de l'organisation Al-Amal

Type de compte	Nom du compte
Crédit (revenus)	Financement
	Dons
	Autres revenus
Débit (dépendances)	Salaires des employés.es
	Rémunérations des bénévoles
	Dépenses lors de la collecte des dons
	Transfert d'articles donnés
	Participation à des expositions et conférences
	Ateliers de formation
	Salaires des formateurs et formatrices
	Location des salles de formation
	Impression et publications
	Communication
	Voyages
	Remboursement des voyages
	Transports
	Équipement médical
	Papeterie
	Traduction
	Dépenses administratives
	Hébergement à l'hôtel
	Frais d'accueil
	Site Web
	Autres locations
	Annonces
	Autres dépenses

Journal quotidien

La deuxième étape est le registre quotidien ou ce que l'on appelle le Journal quotidien, où toutes les opérations comptables sont enregistrées lorsqu'elles se présentent pour être documentées et que l'on consulte lors de l'élaboration du budget général et du budget de divers projets. On utilise à cet effet les noms des dépenses et des revenus tels que mentionnés dans la charte des comptes et les éléments suivants y sont consignés :

- **Numéro d'opération** : Il s'agit d'un numéro de série unique de 1 à 100 selon les besoins, qui est utilisé comme référence identique aux fichiers papier pour une récupération facile des documents papier sur demande, pour vérification et examen.
- **Type d'opération** : Un crédit (revenus) comme le financement de subventions ou de dons que nous appelons ici (A), ou un débit (dépenses diverses) désigné ici par (DE).
- **Historique des opérations** : Il est important d'enregistrer les opérations selon l'ordre chronologique et de fixer la date de chaque opération à vérifier si nécessaire.
- **Nom du compte** : selon la charte des comptes affichée lors de la première étape.
- **Nom du/de la bénéficiaire**: Le nom du/de la bénéficiaire doit être ajouté à côté de chaque processus en fonction du paiement. Si le paiement est lié au loyer du bureau, alors le/la bénéficiaire est le/la propriétaire du bien ou son/sa mandataire, si le paiement est lié aux salaires alors le/la bénéficiaire est l'employé.e, si le paiement est lié à la livraison d'un fauteuil roulant à l'un.e des bénéficiaires alors le/la bénéficiaire est la personne utilisant la chaise ou l'une des associations, et ainsi de suite.
- **Type de bénéficiaires** : Il figure sur le type de preuve ou de document attestant du processus engagé, comme les reçus, les factures ou la signature du/de la bénéficiaire sur le reçu. Dans certains cas, notamment dans les OSCs ou les organisations à but non lucratif, lorsqu'aucun document ne peut être fourni, le champ est alors laissé vide, et la raison de l'absence doit être clarifiée sur le document.
- **Numéro de document** : Il s'agit du numéro de facture ou du numéro de virement bancaire ou encore du document utilisé. Il sert de référence identique aux fichiers papier pour une récupération aisée du document sur demande pour vérification ou révision.
- **Description du processus** : Le type d'opération est brièvement expliqué, qu'il s'agisse d'un salaire, d'un abonnement, d'une indemnité de déplacement, de l'organisation d'un événement ou d'une activité spécifique, etc. afin que toute personne qui révise les comptes comprenne la raison du processus comptable.
- **Montant** : Vous devez vous assurer que le montant est défini avec précision et dans la bonne devise, en particulier si l'organisation traite dans plusieurs devises, telles que le dollar et la livre sterling, par exemple.

Vous trouverez ci-après un exemple d'enregistrement de deux types de dépenses pour l'organisation Al-Amal liées aux deuxièmes et troisièmes projets :

Le premier lot concerne la traduction de livres en braille (la langue utilisée par les non-voxyants pour lire) et le second concerne le salaire des instructeurs et instructrices en langue des signes pour sourds-muets.

Au moment de commencer à travailler à l'élaboration du budget, il est important de préparer une liste de toutes les dépenses associées à la mise en œuvre du projet puis de travailler sur le calcul du montant approprié pour chacune de ces dépenses. Par exemple :

Numéro de l'opération	Type de l'opération	Date de l'opération	Nom du compte	Nom du/de la bénéficiaire
16	De	16/03/2015	Traduction	Université de Beyrouth
19	De	19/03/2015	Salaires des formateurs et formatrices	Institut des sourds-muets

Le journal quotidien de l'organisation Al-Amal au mois de février pourrait ressembler à ceci :

Le journal quotidien – février 2015

Numéro de l'opération	Type de l'opération	Date de l'opération	Nom du compte	Nom du/de la bénéficiaire
1	À	01/02/2015	Financement	Compte du projet
2	De	02/02/2015	Papeterie	Office Solutions
3	De	03/02/2015	Transport	Amr
4	De	04/02/2015	Communication	Housseem
5	De	05/02/2015	Salaires des employés	Karim
6	De	06/02/2015	Salaires des employés	Issam
7	De	07/02/2015	Salaires des employés	George
8	De	08/02/2015	Annonces	Facebook
9	De	09/02/2015	Web site	Google Drive
10	De	10/02/2015	Voyage	Karim
11	De	11/02/2015	Hébergement dans des hôtels	Karim
12	De	12/02/2015	Remboursements voyage	Karim
13	De	13/02/2015	Équipement médical	Magasin d'équipements médicaux
14	De	14/02/2015	Équipement médical	Magasin d'équipements médicaux
15	À	15/02/2015	Dons	Compte du projet
16	De	16/02/2015	Traduction	Université de Beyrouth
17	De	17/02/2015	Annonces	Journal El Watan
18	De	18/02/2015	Papeterie	Office Solutions
19	De	19/02/2015	Salaires des formateurs et formatrices	Institut des sourd.es-muet.ttes

Les revenus sont marqués en rouge pour être distingués des dépenses.

Type de bénéficiaire	Numéro° du document	Descriptif de l'opération	Montant USD
Facture	515	Traduction de 18 livres en langue X	1.080
Facture	453	Former 19 personnes à la langue des signes	333

Type de bénéficiaire	Numéro° du document	Descriptif de l'opération	Montant USD
Virement bancaire	500	La première tranche de financement du projet	(10.000)
Facture	501	Conception et impression de questionnaires	57
Reçu	502	Frais de Transport lors de la collecte de données	24
Reçu	503	Couvrir les appels internationaux relatifs au travail	14
Bulletin de salaire	504	Salaire du mois de février	100
Bulletin de salaire	505	Salaire du mois de février	200
Bulletin de salaire	506	Salaire du mois de février	300
Facture	507	Frais de Publicité payée	160
Facture	508	Un abonnement mensuel à un espace base de données pour le mois de février	89
Facture	509	Location de voiture de Damas à Beyrouth	90
Facture	510	2 nuitées dans un hôtel	80
Reçu	511	Coût des repas lors du voyage	75
Facture	512	Achat de 5 fauteuils roulants	2.250
Facture	513	Achat de 10 prothèses	4.198
N/A	514	Revenus de la cérémonie de collecte des dons du 15 mars	(1.760)
Facture	515	Traduction de 18 livres en braille	1.080
Facture	516	Coût d'une annonce dans le numéro du 25 février	68
Facture	517	Impression de 3 carnets de reçus	18
Facture	518	Former 19 personnes au langage des signes	333

Budget du projet

La troisième étape consiste à élaborer le budget du projet : il s'agit de la description financière du plan de travail du projet qui spécifie comment utiliser les ressources financières pendant les travaux pour atteindre les objectifs du projet. Le budget permet également de mesurer et d'évaluer la performance de l'organisation et de l'équipe de projet. En outre, il est considéré comme l'un des outils utiles dans la planification et le contrôle de l'exécution du travail et de l'utilisation des ressources de l'organisation. Il est important que le budget du projet soit transparent et réaliste (c'est-à-dire réalisable). Un budget initial doit être élaboré pour chaque projet de l'organisation lors de la planification de celui-ci. Il est élaboré par le/la responsable de l'organisation ou le/la chef.fe de projet (en coopération avec le directeur ou la directrice financier ou le/la comptable le cas échéant) pour le présenter aux bailleurs de fonds potentiels et connaître le coût du travail et ses besoins et la capacité de l'organisation à fournir les ressources nécessaires à cet effet. Au début de la mise en œuvre du projet, le budget doit être revu périodiquement (au moins une fois par an) et un budget final doit être présenté à la fin du projet. Lors de son élaboration, le budget dépend de la charte des comptes (liste des comptes principaux) en termes de dénomination des dépenses et des revenus avec l'ajout à cette liste si nécessaire. Le budget périodique ou annuel dépend du journal quotidien pour calculer les montants des dépenses et des revenus.

Chaque projet doit disposer d'un budget indépendant du reste des projets pour le contrôle interne, afin que les paiements et les dépenses ne soient pas mixtes, d'autant plus que chaque projet financé sera très probablement différent du reste des projets.

Avant d'élaborer un budget de projet, il faut répondre aux questions suivantes :

- Quel est le but principal (ou les objectifs) du projet ?
- Quelles activités doivent être entreprises pour atteindre les objectifs du projet ?
- Quelles sont les ressources financières et humaines nécessaires pour mener à bien ces activités ?
- Quelle est la disponibilité des ressources et quelle(s) est/sont leur source(s) ?

Après avoir entièrement répondu à ces questions, vous pourrez commencer à élaborer le budget du projet et à réfléchir aux revenus et aux dépenses comme mentionné précédemment. De retour à l'organisation Al-Amal, nous développerons le budget du deuxième projet de l'organisation lorsque nous travaillerons sur le projet, étape par étape. Au moment de commencer à travailler sur l'élaboration du budget, il est important de préparer une liste de toutes les dépenses liées à la mise en œuvre du projet puis de travailler sur le calcul du montant approprié pour chacune de ces dépenses. Par exemple :

Type de dépenses	Méthode de calcul du montant	Exemple	Montant (USD)
Rémunération et salaires des nouveaux.Iles employé.es	Dans le cas où l'employé.e ne connaît pas la rémunération appropriée, on peut se renseigner auprès des organisations ou partenaires similaires ou consulter des offres d'emploi semblables	Le nombre d'employé.es requis étant de 2 x le salaire mensuel et une rémunération appropriée pour chaque employé.e soit 1.500 dollars US par mois x 3 mois Période de mise en œuvre du projet = 9.000	9.000
Rémunération et salaires des employé.es actuel.les	Un pourcentage du salaire des employé.es actuel.les travaillant sur plus d'un projet	Exemple : un.e agent.e de communication et de financement travaille avec un salaire de 1.500 dollars. Le directeur ou la directrice de l'organisation supervise également la préparation des rapports pour ce projet et gère la relation avec le donateur.trice à raison de 10% de son temps par mois. Supposons que son salaire soit de 3.000 USD par mois x 3 mois = 900 USD	3.150
Salaires des consultant.es	Les consultant.es sont souvent rémunéré.es pour le nombre de jours ouvrables	Exemple : les conseiller.es sont requis pour une période de dix jours chacun avec des frais d'une journée de 100 dollars. Donc la somme est $2 \times 10 \times 100 = 2.000$	2.000
Rémunération des bénévoles	Les bénévoles sont souvent remboursé.es pour les dépenses de base telles que le transport et les repas durant le travail	Exemple : 3 bénévoles sont nécessaires pour une période de 3 jours pour mettre en œuvre une activité de financement pour les personnes handicapées. 3 volontaires x (20 dollars de compensation pour les repas pendant le travail pour chaque volontaire tous les jours + 10 dollars pour le transport par jour ouvrable) x 3 jours ouvrables = 270	270
Equipements et prothèses pour personnes handicapées	Cette dépense est spécifique au projet et se rapporte à ses objectifs de fournir des équipements auxiliaires et des appareils aux mutilés de guerre	Exemple : il est nécessaire de fournir 10 fauteuils roulants d'une valeur de 500 dollars par chaise x 10 = 5.000 + dix aides auditives d'une valeur de 300 dollars par appareil x 10 = 3.000, donc le total est de 8.000	8.000

Équipements	Parfois, le projet nécessite l'achat d'équipements supplémentaires tels que : un ordinateur pour les nouveaux. lles employé.es, un ordinateur portable, un appareil photo, etc.	Exemple : Il est nécessaire d'acheter une nouvelle caméra pour le projet d'une valeur de 250 USD + un ordinateur portable pour servir les consultant.es, 250 = 500	500
Voyage et déplacements	Le projet nécessite parfois des déplacements à l'intérieur et à l'extérieur du pays dans lequel il opère, et ces coûts comprennent le transport avec la voiture du projet, qui nécessite de l'essence, de l'entretien, l'assurance, des voyages en voiture privée, en train ou en avion. Les coûts doivent être calculés pour les repas et l'hébergement pendant le voyage si le voyage comprend un voyage de plus d'une journée et le séjour dans un hôtel ou dans différents endroits	Exemple : Le projet nécessite de se rendre dans les gouvernorats voisins et éloignés comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • Les voyages vers les gouvernorats voisins qui se terminent pendant la journée et ne nécessitent pas d'hébergement pendant la nuit : le nombre de voyages 2 x les frais de transport, qui sont du carburant + 50 dollars pour le voyage + 30dollars repas = 160 dollars • Voyages dans des provinces éloignées nécessitant un hébergement pendant la nuit : Nombre de voyages 2 x frais de transport, qui sont le carburant pour 75 dollars pour le voyage + 50 dollars pour les repas + 60 dollars pour un hôtel pour deux personnes = 370 dollars, donc le total de tous les voyages est de 370 + 160 = 530 dollars 	530
Location et factures	L'organisation assume de nombreuses dépenses fixes provenant du loyer des bureaux (ou bureaux), des factures d'eau, d'électricité, d'Internet, d'entretien etc. Le loyer et ces factures doivent être prélevés sur les projets sur lesquels l'organisation travaille à des tarifs appropriés	Exemple : Une organisation dispose d'un bureau pour un loyer mensuel de 900 dollars et le coût des factures d'eau, d'électricité, d'Internet et d'entretien est de 350 dollars. L'organisation travaille sur cinq projets de taille similaire dans l'année, donc la part de ce projet provenant de ces dépenses est de $5/1250 = 250$ dollars x 3 mois, période de mise en œuvre du projet = 750 dollars	750

Papeterie	Les frais de papeterie (stylos, papiers, encre de lecture, etc.) peuvent sembler mineurs mais ils s'accumulent au cours de l'année et doivent être pris en charge par divers projets à des taux appropriés	Exemple : la papeterie coûte environ 750 dollars tout au long de l'année et l'organisation travaille sur cinq projets de taille similaire dans l'année, de sorte que la part de ce projet est de $5/750 = 150$ dollars	150
Diverses dépenses	Pour couvrir les dépenses urgentes non comptabilisées qui représentent un pourcentage simple ne dépassant pas 5% de la valeur totale du budget	Exemple : Les dépenses totales pour ce projet sont la somme des dépenses antérieures s'élevant à 24350 dollars. Pour tenir compte des provisions pour dépenses d'urgence imprévues de 5% ($24350 \times 100/5 =$ environ 1217 dollars	1.217
	Total des dépenses		25.567 USD

Il est important ici de faire la distinction entre les dépenses pour le projet uniquement et les dépenses indirectes (qui sont les dépenses fixes de l'organisation et qui doivent être engagées sur plus d'un projet, telles que les salaires des personnes travaillant sur plus d'un projet, en plus du loyer des bureaux, des factures d'électricité et d'eau, de la papeterie, de l'entretien, etc.).

Remarque importante : la plupart des donateurs.trices évitent de couvrir les dépenses fixes de l'organisation, préférant prendre en charge uniquement les dépenses directes du projet. Si votre organisation est relativement petite ou dépend en grande partie de subventions, elle peut se trouver dans une situation difficile, incapable de faire face à ses dépenses fixes. Nous vous suggérons de calculer précisément les dépenses fixes, en indiquant le pourcentage de temps alloué à chaque projet pour chaque personne de l'équipe de travail et le pourcentage de l'espace de bureau alloué au projet etc. Il conviendra d'inclure ces données dans la proposition de financement pour le/la donateur.trice (ou un groupe de donateurs.trices), à condition qu'il ne dépasse pas 10 ou 15% de la valeur du financement total proposé, afin d'augmenter les chances que le financement soit accepté par les donateurs.trices.

Après avoir préparé une liste de toutes les dépenses associées à la mise en œuvre du projet, un travail est effectué sur le calcul des revenus associés au projet. Par exemple, pour les revenus.

Type de revenus	Détail	Exemple	Montant (USD)
Financement d'une entité ou d'entités donatrices	Le projet peut être partiellement financé par un bailleur de fonds (ou plusieurs entités), et c'est le cas idéal pour l'organisation. Toutefois cela ne se produit pas de façon permanente et la plupart du temps les revenus proviennent de plusieurs sources	Nous supposons que ce projet est partiellement financé (environ 50%) par un bailleur de fonds.	12.500*
Dons	Les dons sont distribués par plusieurs organismes (individus ou institutions) et généralement sous forme de petits montants pour soutenir un objectif ou un projet	Nous supposons que l'organisation Al-Amal a organisé un dîner de charité pour collecter des dons afin d'acheter des équipements auxiliaires pour personnes handicapées et qu'elle a reçu dix dons comme suit (10 dons de 50 dollars + 5 dons de 100 dollars + 3 dons de 500 dollars + 2000 dons = 4500 dollars)	4.500
Autres revenus	Il existe également d'autres sources de revenus, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Dotation, par laquelle l'organisation obtient des rendements de certains investissements détenus par une personne ou une institution (le/la donateur.trice) au profit de l'organisation. • L'équipe fait parfois don de son propre argent au projet. • Elle peut parfois utiliser l'excédent du financement des autres projets pour financer le déficit d'un projet, mais cela nécessite bien sûr l'approbation préalable du/ de la donateur.trice ou du bailleur de fonds. Nous supposons que les autres revenus sont de 0	Nous supposons que les autres revenus sont de 0	0
Total des revenus			17.000 USD

Dans la plupart des cas, le financement fourni par un.e donateur.trice est un financement limité à des activités spécifiques (financement restreint) et convenu à l'avance dans le cadre du projet et du budget prévu.. Parfois, le financement est ouvert à l'organisation afin que l'équipe de direction décide de l'affectation des dépenses en fonction des besoins.

La forme finale et résumée du budget est décrite ci-dessous, en notant que la forme budgétaire peut différer d'une organisation à l'autre, de sorte que certaines d'entre elles utilisent la première forme (les revenus et les dépenses sont opposés et la différence en bas montre l'existence d'un excédent ou d'un déficit budgétaire) tandis que certaines organisations choisissent de fixer un budget selon la deuxième forme (revenus en-dessus et dépenses en bas. Après avoir soustrait les dépenses, le déficit ou l'excédent apparaît).

Première forme

Budget pour le deuxième projet de l'organisation Al-Amal

Recueillir des dons pour acheter de l'équipement et des appareils fonctionnels pour les personnes handicapées

Revenus		Dépenses	
Nom du compte	Solde du compte	Nom du compte	Solde du compte
Subventions	12.500	Rémunération et salaires des nouveaux.les employé.es	9.000
Dons	4.500	Rémunération et salaires des employé.es actuel.les	3.150
Autres revenus	0	Salaires des consultant.es	2.000
		Rémunération des bénévoles	270
		Equipements et prothèses pour personnes handicapées	8.000
		Equipements	500
		Voyages et déplacements	530
		Location et factures	750
		Papeterie	150
		Dépenses diverses	1.217
Total des revenus	17.000	Total des dépenses	25.567
		Déficit	8.567

Deuxième forme

Budget pour le deuxième projet de l'organisation Al-Amal

Recueillir des dons pour acheter de l'équipement et des appareils fonctionnels pour les personnes handicapées

Nom du compte	Solde du compte
Revenus	
Subventions	4.500
Dons	4.500
Autres revenus	0
Total des revenus	17.000
Dépenses	
Rémunération et salaires des nouveaux.lles employé.es	9.000
Rémunération et salaires des employé.es actuel.les	3.150
Salaires des consultant.es	2.000
Rémunération des bénévoles	270
Équipements et prothèses pour personnes handicapées	8.000
Équipements	500
Voyages et déplacements	530
Location et factures	750
Papeterie	150
Dépenses diverses	1.217
Total des dépenses	25.567
Différence (déficit)	8.567

En jetant un rapide coup d'œil au crédit et au débit (dépenses et revenus) du budget précédent, on constate qu'il y a une différence entre les dépenses et les revenus (déficit budgétaire) d'environ 8.000 dollars. Cela place la gestion de l'organisation et de l'équipe de travail devant deux options de base :

- **Augmenter les revenus** : Pour financer le déficit et mettre en œuvre le projet dans sa forme actuelle en communiquant avec un plus grand nombre de donateurs et en soumettant des propositions financières avec une explication de ce qui a été collecté et des sources de financement actuelles, ou en travaillant à collecter plus de dons auprès de différentes personnes et entités.
- **Réduire les dépenses** : En examinant les dépenses article par article pour tenter de restreindre les dépenses inutiles telles que les déplacements, le transport, en diminuant et le nombre d'employés ou de bénévoles, ou en imputant les dépenses indirectes de l'organisation à d'autres projets encore. On peut encore dans le pire des cas, en limiter les activités du projet ou le nombre de ses bénéficiaires.

Budget de l'organisation

La quatrième étape consiste à élaborer le budget global de l'organisation. Nous élaborons le budget global de l'organisation avec le même principe que le précédent mais en totalisant tous les projets de l'organisation ainsi que le total de toutes les dépenses et revenus selon l'exemple suivant. Nous avons ajouté deux colonnes supplémentaires à droite pour comparer le budget fixé au début de l'année car il est très possible que les dépenses et revenus diffèrent de ce qui est attendu au début de l'année ou au démarrage du projet.

L'exemple montre un déficit prévu dans le budget de l'organisation de 5.370 dollars alors que le déficit réel atteint à la fin de l'année n'est que de 2.680 dollars. L'organisation a réussi à obtenir un montant plus important de la part des donateurs et ses dépenses ont été inférieures aux prévisions pour des raisons intentionnelles ou non. Elle a donc pu réduire le déficit.

Budget de l'organisation Al-Amal à la fin de l'année

Nom du compte	Solde du compte	Solde réalisé	Différence
Revenus			
Subventions	50.000	55.000	+5.000
Dons	10.000	7.000	-3.000
Autres revenus	3.000	2.000	-1.000
Total des revenus	63.000	64.000	+1.000
Dépenses			
Rémunération et salaires des nouveaux.lles employé.es	12.000	13.000	-1.000
Rémunération et salaires des employé.es actuel.les	20.000	2.000	0
Salaires des consultant.es	4.000	5.000	-1.000
Rémunération des bénévoles	500	300	1.000
Equipements et prothèses pour personnes handicapées	8.000	7.000	300
Dépenses lors de la collecte des dons	1.500	1.200	-180
Transport des articles offerts	500	680	400
Participation aux expositions et conférences	700	300	290
Ateliers de formation	990	700	200
Salaires des formateurs et formatrices	1.200	1.000	-50
Location des salles de formation	350	400	0
Équipements	500	500	130
Voyages et déplacements	530	400	-600
Location et factures	14.400	15.000	0
Papeteries	200	200	2.000
Dépenses diverses	3.000	1.000	1.690
Total des dépenses	68.370	66.680	
Différence (déficit)	5.370	2.680	

Calcul du flux de trésorerie ou de liquidité

La cinquième étape consiste à calculer les prévisions de trésorerie. Les organisations à but lucratif et à but non lucratif doivent être financièrement solvables, c'est-à-dire que leur financement ne doit pas se tarir pendant les travaux car cela entraînerait un retard dans l'achèvement du projet et impacterait la réalisation de ses objectifs au service des bénéficiaires. Par conséquent, l'un des outils les plus importants utilisés dans la gestion financière pour assurer la solvabilité de l'organisation est la détermination de la liquidité. Ce rapport est très important pour prédire la situation financière de l'organisation à court terme car il montre quand l'organisation espère obtenir un financement, quand elle doit le dépenser et la période pendant laquelle elle aura un excédent ou un déficit. Cela permet à l'organisation de planifier et de prendre les décisions nécessaires à l'avance. Il est très important pour les organisations à but non lucratif de se concentrer sur ce rapport car leur financement n'est pas garanti et elles n'obtiennent souvent pas un flux de financement régulier. Par exemple, l'organisation peut recevoir une subvention à un moment donné, puis plusieurs mois peuvent s'écouler avant d'en obtenir une autre et de surcroît de manière intermittente et instable. La plupart des organisations mettent à jour ce rapport tous les trois ou quatre mois afin que chaque chef.fe de projet détermine son besoin de financement dans la période qui suit (par exemple pour chacun des trois mois à venir) ainsi que le moment de réception des revenus des bailleurs de fonds. Le/la directeur.trice de l'organisation ou Le/la directeur.trice financier (le cas échéant) recueille des informations et détermine l'adéquation de l'organisation et la viabilité du financement au cours de cette période.

À ce stade, se pose alors la question de savoir quelle est la différence entre le budget et le rapport de liquidité.

Le budget et le rapport sont nécessaires à l'organisation et à sa gestion financière car ils se complètent. Le budget décrit la situation financière de l'organisation ou du projet à un moment déterminé, à savoir lorsque le projet commence ou se termine, par exemple. Il ne fournit aucune information sur le moment où chaque élément de dépenses sera dépensé et quand les revenus seront reçus. Quant au rapport de liquidité, il montre la situation financière de l'organisation dans son ensemble ou pour chaque projet mois par mois, car il présente les dépenses et les revenus dans l'ordre chronologique de leur occurrence, en relevant tout déficit ou excédent auquel l'organisation peut être exposée.

Quels sont les éléments du rapport ?

Le rapport se compose de deux sections principales : les recettes ainsi que les dépenses attendues, selon la liste des principaux comptes (charte des comptes). Les revenus et les dépenses sont projetés sur la base de l'expérience antérieure dans des projets similaires ou sur la base des informations dont dispose l'équipe de travail.

Si on revient à l'organisation Al-Amal à titre d'exemple, et à la lumière de l'exemple suivant de l'affiche qui fournit le compte de liquidité de l'organisation au cours du premier trimestre de 2015, nous commencerons par les revenus attendus et supposons qu'elle a convenu avec les bailleurs de fonds de recevoir le financement de 50.000 dollars en trois phases comme suit : la première tranche en février (15.000 dollars), la même somme en juillet et 20.000 dollars au mois d'octobre. L'organisme s'attend également à recevoir 10.000 dollars suite à ses efforts de financement au cours de l'année, comme le montre l'exemple. Ensuite, nous répartirons les dépenses mentionnées dans le budget de manière hypothétique sur les mois de l'année comme suit :

Budget de l'organisation Al-Amal à la fin de l'année

Type de compte	Nom de compte	Attendu	Attendu	Attendu	Attendu
		Avril 2015	Mars 2015 (15.000)	Fevrier 2015	Janvier 2015
Revenus	Dons				
	Autres revenus			(2.300)	(1.200)
	Rémunération et salaires des nouveaux.les employé.es				
	Rémunération et temps de travail des employé.es actuel.les	1.667	1.667	1.667	1.667
	Salaires des consultant.es		1.000	1.000	1.000
	Rémunération des bénévoles		200	150	150
	Équipement prothèses pour les personnes handicapées		2.000		
	Dépenses lors de la collecte des dons			200	300
	Transports des articles donnés		200	300	
	Participations aux expositions et conférences				
	Ateliers de formation			400	
	Salaires des formateurs et formatrices			600	
	Location des salles de formation			200	
	Equipements		500		
	Voyages et transport		130		

	Location et factures	1.200	1.200	1.200	1.200
	Papeterie		200		
	Dépenses diverses		1.000		
	Total des dépenses attendues pour un mois	2.867	7.597	5.717	4.317
	Liquidité disponible (revenus après soustraction cumulative des dépenses)	0	(4.436) Après avoir couvert les dépenses mensuelles de février et janvier	(1.119)	-1.998

Nous notons que certains mois il y a un excédent pour l'organisation (c'est-à-dire que les revenus dépassent les dépenses), comme en février et mars, et que pour certains mois il n'y a pas de liquidité, comme pour le premier mois, alors que l'organisation réalise un déficit en avril (c'est-à-dire que les dépenses dépassent les revenus) ; ce qui signifie que l'organisation fera face à des difficultés pour financer ses dépenses. Elle souffrira également d'un manque de liquidités car les excédents des mois précédents ne couvrent pas ce déficit. Et c'est ce que le budget ne montre pas.

Comment l'organisation peut-elle combler ce déficit ?

Une organisation peut effectuer l'une des opérations suivantes :

1. Elle peut, dans la mesure du possible, modifier le programme de ses projets et activités pour s'aligner davantage avec les dates des paiements (revenus).
2. Elle peut demander aux donateurs et donatrices de modifier la date et l'heure des paiements en fonction des dates des activités ou des dépenses.
3. Elle peut négocier avec les bénéficiaires des paiements afin qu'ils/elles encaissent leurs paiements plus tard.
4. L'organisation peut emprunter à la banque ou à une autre partie pour couvrir ses obligations. Cette procédure n'est pas souhaitable en raison des intérêts sur les dettes et aussi en raison du temps et des efforts consacrés au remboursement de ces dettes.

Calculez maintenant la liquidité de votre organisation à l'aide du tableau de l'annexe 3.

5. Qu'est-ce qu'un audit financier ?

Il incombe à la direction de l'organisation de s'assurer de l'exactitude de ses états financiers, de surveiller tout déséquilibre ou insuffisance du budget et de vérifier qu'il n'y a pas d'erreurs, qu'elles soient intentionnelles ou non de la part des employés. Toutefois, dans les derniers stades du développement de l'organisation et après qu'elle ait élaboré son système financier et exercé ses activités pendant plusieurs années, elle peut franchir une étape professionnelle avancée, qui consiste à réaliser l'audit financier annuel. L'audit financier est défini comme un examen indépendant du système financier et des états financiers de l'organisation conduit par des spécialistes financiers. Certains pays exigent que toutes les organisations à but lucratif et à but non lucratif effectuent un audit financier annuel dans le cadre des lois régissant le travail de ces organisations dès leur enregistrement. Dans d'autres pays, cette procédure est facultative. Par ailleurs, les responsables de l'organisation doivent connaître toutes les lois connexes, toutes les obligations de l'organisation et leur mise en œuvre.

La réalisation d'un audit financier est une étape positive qui donne une impression de professionnalisme de l'organisation et augmente sa crédibilité et sa transparence, en particulier pour les bailleurs de fonds et les donateurs. Les donateurs qui veulent s'assurer que leur argent et leurs dons vont entièrement aux bénéficiaires qu'ils/elles veulent aider. Certains donateurs refusent de traiter avec des organisations qui n'effectuent pas d'audit financier annuel.

Dans le cas où vous souhaitez mener un audit financier ou que vous y êtes obligé.e, vous devez faire affaire avec un.e comptable agréé.e indépendant.e qui procède à une série de tests sélectifs sur les comptes, tests sur la base desquels il est jugé si les rapports financiers de l'organisation sont fiables ou non. L'auditeur ou l'auditrice

examinent les données et les accords avec les donateurs et donatrices et les comparent avec les paiements et les comptes bancaires pour émettre son rapport à la fin de la période d'audit, qui prend généralement plusieurs jours à environ une semaine. En cas d'audit financier, l'organisation désigne un comité pour sélectionner l'auditeur ou l'auditrice, lui fournir les données requises, répondre à ses questions et revoir son rapport final.

6. Quelles sont les difficultés auxquelles on peut être confrontés et comment les surmonter ?

Une organisation peut faire face à un ensemble de difficultés lorsqu'elle est établie et tente de développer un système financier précis lui permettant de prendre les décisions appropriées et d'acquérir davantage de financement, notamment :

- **Travailler dans des circonstances exceptionnelles** : Les OSCs travaillent parfois dans des conditions difficiles, telles que le manque de ressources financières et humaines et l'absence de cadre juridique réglementant leur travail. Cela entrave leur capacité à construire un système financier intégré et précis en raison du manque de temps ou de compétences pour l'élaborer. En outre, certaines OSCs travaillent parfois dans des circonstances exceptionnelles, telles que des situations de guerre, de conflits armés et de catastrophes, de sorte que l'assistance des bénéficiaires devient urgente et augmente le volume de travail de l'OSC tandis que les questions d'organisation telles que la gestion financière deviennent secondaires et sont placées au bas de l'échelle des priorités. Cette situation est normale et connue mais cela ne signifie pas pour autant qu'il faille négliger ces aspects sur le long terme, surtout si ces conditions perdurent pendant longtemps. En effet les bailleurs de fonds et les donateurs.trices, bien que sensibles à ces conditions, ne toléreront pas, à long terme, le manque d'exactitude et de transparence ou l'incapacité de fournir des données et des rapports financiers intégrés. Par conséquent, la direction des OSCs doit veiller à la construction d'un système financier intégré et précis qui les aide à continuer à travailler et à obtenir plus de financement.
- **Difficulté à obtenir les données ou documents requis** : Parfois, en raison de la nature du travail ou des circonstances environnantes, il est difficile pour l'OSC d'obtenir les factures ou les reçus qui doivent être disponibles et documentés dans les dossiers de l'OSC. C'est également un problème connu et cela peut arriver de temps en temps, mais il doit demeurer exceptionnel. De même, il est nécessaire de disposer de ces données et de tout mettre en œuvre pour les

obtenir quelles que soient les circonstances. Lorsque cela s'avère impossible, le cas est documenté par une lettre écrite signée ou un e-mail du directeur ou de la directrice compétent.e expliquant la raison de l'absence de telles données et ces pièces seront jointes aux dépenses et conservés dans les fichiers de l'OSC pour référence si nécessaire.

- **Difficulté à prévoir la liquidité requise :** Les OSCs travaillent sur différents projets en termes de type et de taille et dans de nombreux cas, elles peuvent avoir du mal à anticiper la liquidité requise : c'est ce que nous avons mentionné lorsque nous parlions du rapport de liquidité et de ses composants.

Cependant, il reste à mettre l'accent sur le fait que, généralement, les conditions de travail entourant les OSCs changent rapidement et parfois radicalement, étant donné que des ressources financières supplémentaires peuvent être disponibles auprès des donateurs et donatrices. Cette éventualité peut pousser ces OSCs à entreprendre de nouveaux projets plus importants que leurs capacités du moment et elles auront alors besoin de plus de ressources humaines ainsi que de plus de salaires, ce qui se reflètera dans leurs besoins en espèces. L'inverse est également vrai dans la mesure où les projets sont parfois nombreux ou bien le financement difficile à obtenir à tel point que cela peut contraindre l'OSC à se passer de certain.es employé.es ou des bureaux qu'elle occupe. Par conséquent, la direction de l'OSC doit être prudente lors de la planification de ses activités et de ses besoins en liquidités et elle doit faire en sorte que son plan soit très flexible pour s'adapter aux changements afin de profiter des opportunités tout en réduisant les risques et les problèmes de manque de financement. Certaines OSCs tablent sur l'expérience pour déterminer le besoin de liquidités au vu des années précédentes et sur l'anticipation de certains changements comme les augmentations ou diminutions. Cependant, cette méthode ne fonctionne pas en cas de fluctuations importantes des circonstances, de sorte qu'un plan alternatif doit être disponible en cas de besoin, comprenant des procédures d'expansion rapide et des ressources humaines prêtes à l'emploi susceptibles d'être disponibles en cas de besoin. Le plan comprend également un ensemble de mesures qui peuvent être prises en l'absence de financement, telles que la recherche de sources de financement supplémentaires et rapides, ainsi que l'identification des dépenses inutiles qui peuvent être supprimées à l'instar des déplacements, des bureaux supplémentaires ou des dépenses non essentielles des employé.es. Dans tous les cas, les OSCs conseillent généralement de ne pas employer de nombreuses personnes avec des contrats fixes, mais de prévoir plutôt des contrats liés à des projets, c'est-à-dire des contrats spécifiques qui prennent fin au terme du projet, un engagement à des baux flexibles et non à long terme et aussi de commencer avec des espaces de bureaux limités et extensibles au lieu de commencer par de grands espaces coûteux.

7. Remarques finales

Le guide a essayé de considérer la gestion financière des OSCs du point de vue de praticien.nes non spécialistes. Il résume l'importance de la gestion financière pour les OSCs de manière simplifiée, en fournissant des exemples pratiques et des notes utiles de spécialistes qui ont longtemps travaillé dans le secteur de la société civile à des postes administratifs non financiers ou comptables pour aider leurs collègues à se familiariser avec ce domaine, du moins à titre d'initiation. Le guide a tenté de répondre dans ses différentes parties aux questions suivantes :

Qu'est-ce que la gestion financière et son importance pour les OSCs, en mettant l'accent sur l'efficacité, l'efficacité, le contrôle interne et l'utilisation des données financières pour prendre des décisions éclairées, en expliquant l'importance de la transparence et de la responsabilité pour la durabilité de l'OSC et sa capacité à obtenir plus de financements.

Quels sont les éléments de base du système financier de l'OSC (illustrés par des exemples, l'élaboration d'une liste de comptes de base, le registre quotidien, la préparation du budget total, la création d'un compte de liquidité ou de trésorerie) et comment lire ces rapports et les utiliser pour prendre les décisions appropriées.

Quelles sont les difficultés auxquelles peuvent faire face les OSCs émergentes dans ce domaine dans des circonstances exceptionnelles et la difficulté d'obtenir parfois les documents requis en plus de l'évolution des conditions de travail et des fluctuations de liquidité, entre autres difficultés.

Ce guide fournit des informations initiales et offre une première référence pour développer un système financier pour l'OSC. Cependant, il ne cherche en aucun cas à remplacer ceux et celles qui ont de l'expérience, mais tente plutôt de compenser leur absence dans les circonstances exceptionnelles que traverse la région. Ces circonstances sont en effet poussées à l'émergence de nombreuses OSCs, de manière rapide et sans précédent, pour répondre aux besoins croissants des citoyen.nes ou des réfugié.es et ce, alors que toutes les compétences nécessaires pour gérer ces OSCs ne sont pas disponibles. Nous espérons que ce secteur se développera de manière professionnelle et transparente et que le lecteur et la lectrice ont tiré profit de ce guide et transféreront cette information à leur organisation et à toute organisation qui pourrait en bénéficier.

Annexe 1

Charte des comptes

Développez une liste de comptes principaux (charte des comptes) pour votre OSC. Pensez à tous les revenus et dépenses associés à l'OSC en général et à chaque projet en particulier

Type du compte	Nom du compte
Crédit (Revenus)	
Débit (Dépenses)	Salaire des employé.es
	Rémunération des bénévoles

Annexe 2

Journal quotidien de l'OSC

Numéro de l'opération	Type de l'opération	Date de l'opération	Nom du compte	Nom du/de la bénéficiaire	Type de document	Numéro de document	Descriptif de l'opération	Montant (devise)
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								

Annexe 3

Budget du projet

Budget du projet	
Nom du compte	Solde du compte
Revenus	
Financement	
Dons	
Autres revenus	
Total des revenus	
Dépenses	
Total des dépenses	
Différence (déficit ou excédent)	

Annexe 4

Calcul annuel de liquidité

Type de compte	Nom du compte	Réalisé	Attendu	Attendu	Attendu	Attendu	Attendu	
		15 janvier	15 février	15 mars	15 avril	15 mai	15 juin	
Revenus								
Dépenses								
		Total des dépenses dans le mois						
	Liquidité disponible							

IMPRESSION

Friedrich-Ebert-Stiftung | Bureau Algérie
175 blvd Krim Belkacem | Telemly | 16000 Alger
<https://algeria.fes.de>

Commande de publications :
info@fes-algeria.org

Version originale, Friedrich-Ebert-Stiftung (2015) :
<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/12318.pdf>

Traduction de l'arabe : Noureddine Bessadi
Relecture : Amel Lafif-Jedidi
Design et mise en page : Atelier Graphèmes

L'utilisation commerciale des médias publiés par
la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite
sans autorisation écrite de la FES

ISBN : 978-9931-551-19-5

GESTION FINANCIÈRE

DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Réponses pratiques à des questions essentielles

- Quelle est l'importance de la gestion financière pour les organisations de la société civile ?
- Quelle est la différence entre la gestion financière des entreprises à but lucratif et la gestion financière des organisations de la société civile ?
- Quelles sont les composantes de base du système financier de l'organisation ?
- Qu'est-ce qu'un audit financier ?
- Quelles sont les difficultés auxquelles on peut être confrontés et comment peut-on les surmonter ?

.....
Plus d'information sous ce lien :

<http://algeria.fes.de>

.....