

# Guide de gestion des projets et de présentation des rapports

## Table des matières

<b>1. Introduction: Règles de bases établies par le Ministère des Affaires Étrangères de Finlande.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Informations élémentaires pour les subventions KIOS .....</b>	<b>4</b>
Approbation du financement et signature de l'Accord de Coopération .....	4
Annexes .....	4
Plan prévisionnel de rédaction des rapports.....	4
Signature de l'accord.....	4
Cycle pour un projet d'une année.....	5
<b>3. Comment correspondre et se mettre d'accord en cas de changements .....</b>	<b>6</b>
Restons en contact régulièrement – rapports informels durant la période du projet.....	6
Comment négocier des changements dans le planning du projet ou du budget ? .....	6
Comment modifier le plan de rédaction des rapports ? .....	6
Comment notifier les changements internes ? .....	6
Visites de réalisations de projets .....	6
<b>4. Le contrôle et l'évaluation (C&amp;E) : Les conditions préalables à une bonne rédaction des rapports .....</b>	<b>7</b>
Contrôle.....	7
Évaluation.....	7
<b>5. Rapport narratif pour KIOS.....</b>	<b>9</b>
Comment se mettre d'accord sur la rédaction des rapports ? .....	9
Rédaction des rapports en tant qu'apprentissage .....	9
Page de garde et liste récapitulative pour les rapports.....	9
Le rapport narratif pour KIOS n'a pas de forme fixe .....	9
Activités financées par les autres organismes donateurs.....	9
Signature .....	9
Le rapport d'avancement comprend : .....	9
Quand soumettre le rapport d'avancement .....	9
L'évaluation des rapports d'avancement .....	10
Que décrire dans le rapport narratif d'avancement.....	10
Le rapport final inclus : .....	10
Quand soumettre le rapport final .....	10
Évaluation du rapport final.....	10
Le rapport final est le plus important document du projet.....	10
Rendez votre travail visible.....	11

Que décrire dans le rapport narratif final? .....	11
Documents et informations supplémentaires pour le rapport d'avancement et le rapport final.....	11
Rédaction des rapports sur les défis .....	11
<b>6. Attentes en matière de gestion financière pour les partenaires de KIOS.....</b>	<b>12</b>
Gestion financière de projet.....	12
Indicateurs d'une bonne gestion financière .....	12
Planning & budgétisation.....	12
Normes comptables.....	13
Quelles pièces comptables garder? .....	13
Livres comptables.....	14
Bilan comptable .....	15
Comment gérer les risques internes à l'aide du contrôle interne .....	15
Personnel .....	15
Planning de versement des fonds et des rapports .....	15
<b>7. Gestion des versements KIOS.....</b>	<b>17</b>
Devise des versements .....	17
Compte en devise locale et taux de change.....	17
Compte en devise étrangère et taux de change.....	17
Exemple de calcul de taux de change pour les rapports .....	17
Réception des versements .....	18
Frais bancaires.....	18
Profits sur intérêts.....	18
Compte bancaire séparée pour la subvention de KIOS.....	18
Utilisation des subventions et remboursement des fonds inutilisés .....	18
<b>8. Rapport financier pour KIOS .....</b>	<b>19</b>
Que doit-on inclure dans le rapport financier ?.....	19
Format du rapport financier .....	19
Soumission des rapports financiers.....	19
La rédaction des rapports se base sur la comptabilité.....	19
Comparaison des dépenses avec le budget approuvé.....	20
Comment discuter la partie sur l'auto-financement.....	20
Devise des rapports financiers .....	20
Audits comptables spéciales et autres suivis .....	20
Projets cofinancés .....	20
<b>9. Attentes spéciales pour le rapport financier final.....</b>	<b>21</b>
Le dernier versement est un remboursement.....	21
Audit de projet spécifique de KIOS.....	21
<b>10. Auto-financement .....</b>	<b>22</b>
Contributions en liquide .....	22
Contributions en nature .....	22

Comment déclarer l'auto-financement.....	23
Problèmes de capacité d'auto-financement.....	23
<b>11. Autres attentes de KIOS.....</b>	<b>24</b>
Visibilité de KIOS.....	24
Rapports annuels de l'organisation .....	24
Changement de coordonnées bancaires.....	24
Liste des propriétés ou registre des immobilisations corporelles.....	24
Achats .....	24
Contrôle et évaluation de KIOS .....	24
Votre projet sur le site web de KIOS.....	24
Évaluation d'impact .....	25
<b>12. Annexes.....</b>	<b>26</b>
Annexe 1 Liste récapitulative pour la rédaction des rapports narratifs .....	26
Annexe 2 Feuilles de présence pour le calcul du travail volontaire .....	27
Annexe 3 Rapport d'avancement et rapport final.....	28
Annexe 4 Instructions pour l'Audit (EXIGENCES MINIMUM) .....	29
Annexe 5 Normes minimales pour la gestion financière des ONG (par Mango) .....	31
Annexe 6 Contrôles internes : (par Mango).....	33
Annexe 7 Contrôles internes (par Mango).....	34
<b>13. Directives supplémentaires .....</b>	<b>36</b>

# 1. Introduction: Règles de bases établies par le Ministère des Affaires Étrangères de Finlande

Le consortium KIOS des Organisations Non Gouvernementales (ONG) Finlandaises soutient financièrement les organisations de la société civile qui se consacrent à la promotion et la protection des droits humains. Le conseil de direction de KIOS est constitué de 11 ONG finlandaises œuvrant dans les domaines des droits de l'homme et du développement. Ces ONG sont des intervenants importants de KIOS. Les activités de KIOS sont principalement financées par le Ministère des Affaires Étrangères de Finlande. Les fonds proviennent du contribuable finlandais. Le fait que les fonds viennent du Ministère des Affaires Étrangères implique que les partenaires de KIOS doivent obéir à des règlements et procédures et fournir des rapports financiers. De plus, l'accord de subvention entre le Ministère et KIOS stipule également d'autres conditions pour les subventions telles que des règlements en ce qui concerne l'approvisionnement, une clause anti-corruption et les exigences en matière de gestion et de présentation des rapports.

Il est important de se rappeler que KIOS en tant qu'organisme donateur doit lui-même rendre compte à ses intervenants (administrateurs, contribuables, autres donateurs, etc.). KIOS - lui-même - s'appuie sur vos rapports pour renseigner ces intervenants. Les conditions élémentaires pour la gestion de projet, la présentation des rapports, la comptabilité sont expliquées dans l'Accord de Coopération signé entre KIOS et le partenaire du projet. Ce guide explique les exigences minimales de KIOS en matière de gestion de subvention et de présentation de rapports comme défini dans l'Accord de Coopération.

En cas de questions ou de doutes à propos des exigences de KIOS, veuillez contacter le coordinateur en charge de votre projet chez KIOS.

## 2. Informations élémentaires pour les subventions KIOS

### Approbation du financement et signature de l'Accord de Coopération

Une fois que le Conseil de Direction de KIOS aura pris la décision de financer votre projet, le coordinateur responsable de votre projet vous contactera pour signer l'Accord de Coopération. L'Accord de Coopération définit les conditions élémentaires pour la coopération et les conditions de rédaction des rapports. L'Accord de Coopération écrit assure qu'il y a une apparente compréhension entre les partenaires du projet sur ce qui est dit sur le financement du projet et en ce qui concerne la coopération entre vous et KIOS. Veuillez le lire attentivement. Veuillez également vérifier l'exactitude de vos coordonnées et renseignements bancaires.

### Annexes

Les Annexes de l'Accord de Coopération contiennent le plan du projet approuvé, le budget du projet approuvé et le plan prévisionnel de rédaction des rapports.

### Plan prévisionnel de rédaction des rapports

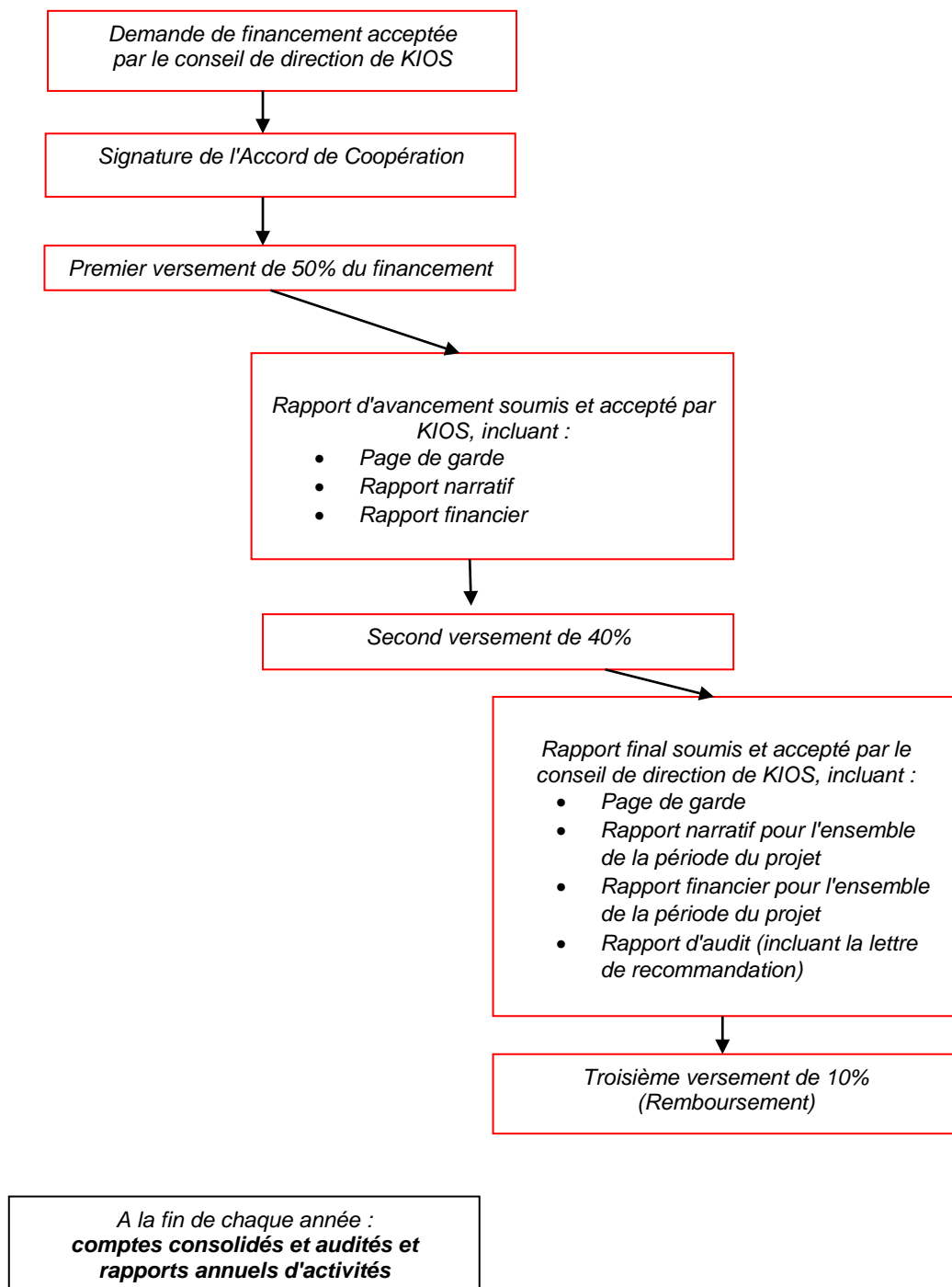
En ce qui concerne le plan prévisionnel de rédaction des rapports nous vous demanderons d'estimer les dates de soumission des rapports de projet. Il est possible de modifier le plan pendant le déroulement du projet, mais uniquement avec l'acceptation préalable de KIOS. Si vous voulez modifier les dates de soumission des rapports, veuillez contacter le coordinateur du projet chez KIOS pour en discuter. Le plan prévisionnel de rédaction des rapports vous aidera à vous conformer au programme prévu du projet et nous aidera également à planifier le financement annuel.

### Signature de l'accord

Veuillez signer l'accord en double exemplaire et nous les envoyer pour signature. Nous vous retournerons un exemplaire dûment signé.

Pour gagner du temps, vous pouvez également scanner un exemplaire signé et le plan de rédaction des rapports. Nous pourrions procéder au premier versement quand nous recevrons l'exemplaire scanné. Veuillez également vous rappeler de nous envoyer l'exemplaire imprimé par la poste même si celui-ci a été envoyé préalablement par e-mail.

## Cycle pour un projet d'une année



**Note :** Pour certains projets il y a davantage de versements et ainsi le nombre des rapports d'avancement à soumettre sera plus élevé pendant le projet. Le plan de la rédaction des rapports et des versements sera fixé au moment de rédiger l'Accord de Coopération.

### **3. Comment correspondre et se mettre d'accord en cas de changements**

#### **Restons en contact régulièrement – rapports informels durant la période du projet**

Nous vous recommandons de nous tenir informé entre chaque rapport en nous envoyant des e-mails sur l'avancement du projet, des nouvelles des activités, manifestations ou autres défis en cours. Le coordinateur responsable du projet chez KIOS gardera le contact avec vous entre les dates de soumission des rapports. Les contacts réguliers permettent le dialogue, l'apprentissage en commun et le partage des expériences.

#### **Comment négocier des changements dans le planning du projet ou du budget ?**

Les subventions de KIOS doivent être utilisées conformément à ce qui est prévu dans le planning du projet et du budget approuvé par la Direction de KIOS. Néanmoins, il se peut que les conditions exigent des modifications dans le plan du projet ou du budget. KIOS vous encourage à effectuer un suivi des activités et du budget durant le projet et à effectuer des changements si cela vous aidera à atteindre les objectifs du projet. Cependant, les changements devraient toujours être approuvés auparavant par écrit par KIOS.

S'il y a besoin de revoir le plan ou le budget du projet, vous devrez contacter le coordinateur du projet chez KIOS par e-mail pour discuter les modifications que vous proposez. Les discussions verbales sur les modifications de mise en œuvre du projet ou du budget ne seront pas considérées exécutables pour l'une ou pour l'autre des parties. Il est important d'expliquer en détail pourquoi le plan ou le budget du projet approuvé doit être modifié.

Les modifications de budget ne peuvent être apportées que dans le cadre du budget total car il n'y a pas de possibilité de financement supplémentaire une fois que le projet a commencé.

#### **Comment modifier le plan de rédaction des rapports ?**

S'il y a un délai dans le projet ou s'il est mis en œuvre plus rapidement que prévu, veuillez informer KIOS à l'avance pour que nous puissions nous mettre d'accord sur les dates de soumission des rapports et sur la date d'achèvement du projet. Le plan de rapport préliminaire pourra être modifié si un accord est trouvé avec KIOS.

#### **Comment notifier les changements internes ?**

En plus de nous tenir au courant sur l'avancement du projet, il est particulièrement important de nous informer en cas de changements dans la stratégie de votre organisation, au niveau du financement, de la politique interne ou du personnel. Même si ces modifications ne concerneront pas directement le projet financé par KIOS, nous voudrions être au courant de l'avancement de votre organisation et comprendre quel est l'impact du projet financé par KIOS sur le travail dans votre organisation.

#### **Visites de réalisations de projets**

Les visites pour voir les réalisations de projets font partie de la coopération et de la communication entre les titulaires de subvention et KIOS. Le personnel KIOS effectue des visites régulières selon le planning annuel de la fondation. Quelquefois les membres du Conseil de Direction de KIOS ou les employés du Ministère viendront voir les projets financés par KIOS. Pendant les visites sur le terrain, le personnel KIOS se renseigne sur les activités générales des titulaires de subvention de projets précédents, actuels et futurs. Ils rencontrent les bénéficiaires et autres intervenants du projet. Ils contrôlent la gestion financière des projets et si possible participent aux activités de projets. Les visites sont précieuses pour nous car ce sont des expériences d'apprentissage et celles-ci nous aident à améliorer notre travail. De même, nous espérons que les visites de KIOS contribuent au travail de nos partenaires et, pour le futur, que l'on puisse créer une coopération encore plus solide. Malheureusement tous les projets financés ne peuvent pas être visités faute des ressources suffisantes.

## 4. Le contrôle et l'évaluation (C&E) : Les conditions préalables à une bonne rédaction des rapports

Le recueil d'informations concernant l'avancement des activités de votre projet est la base pour la rédaction de bons rapports à l'attention de KIOS. Cette section fournit une brève définition de ce qu'est le C&E ainsi qu'une sélection de recommandations. Le C&E est un concept intégré et partie constituante de tout projet ou de toute conception du programme. C'est un "must". Le C&E n'est pas un instrument de surveillance imposé par l'organisme donateur ou un accessoire optionnel à tout projet ou programme. Idéalement, le C&E permet à tous les intervenants de dialoguer à propos du développement et de l'avancement. Le fait d'avoir un système efficace de C&E facilite le respect des attentes de KIOS ainsi que la rédaction des rapports narratif et financier.

### Contrôle

Le contrôle est le rassemblement routinier et systématique d'informations à propos des projets et programmes dans quatre buts:

- Apprendre des expériences passées pour améliorer les pratiques et les activités futures
- Savoir imputer les ressources internes et externes utilisées et les résultats obtenus
- Savoir prendre des décisions pour le futur en étant informé de l'initiative
- Promouvoir l'autonomie des bénéficiaires de l'initiative

Vous veillerez à décrire votre plan C&E dans votre demande de financement à KIOS. Il devrait y avoir un contrôle de l'activité tout au long du projet en notant les conséquences et résultats en comparaison avec les objectifs qui avaient été planifiés. Nous vous encourageons au contrôle participatif et à engager les parties prenantes à analyser les activités du projet.

### Évaluation

Les données acquises lors du contrôle sont utiles pour l'évaluation. L'évaluation consiste à apprécier aussi systématiquement et objectivement que possible un projet ou programme fini (ou une phase d'un projet ou d'un programme en court). Les évaluations de données et des informations permettent de prendre des décisions stratégiques, ainsi on améliorera le projet ou le programme dans le futur.

Les évaluations devaient aider à tirer des conclusions à propos de cinq aspects de l'intervention :

- pertinence
- efficacité
- rendement
- impact
- durabilité

Les informations rassemblées durant le contrôle en relation avec ses aspects fournissent les bases de l'évaluation. Pendant l'évaluation, les informations des contrôles précédents sont utilisées pour comprendre de quelles manières le projet ou le programme se développe et pour simuler des changements. L'évaluation se focalise sur la mesure des aspects suivants d'un projet :

- La quantité et qualité des activités mise en place (rendements : Que faisons-nous ? Comment gérons nous nos activités ?),

- Les processus en relation avec un projet ou programme (résultats : Quels ont été les conséquences/changements qui ont eu lieu à la suite de votre intervention ?),
- les processus externes à un projet (impact: Quelles ont été les conséquences au sens large et à long terme qui ont été apportées par les activités en combinaison avec les facteurs environnementaux ?).

Au cas où vous n'auriez pas pris en compte les coûts d'une évaluation externe d'un projet KIOS, les données rassemblées pendant la phase de contrôle des activités devraient se refléter dans les rapports et l'audit. Outre l'évaluation de l'impact à court terme à la fin du projet, l'évaluation à long terme est également importante car les changements de société prennent souvent du temps à se matérialiser. Nous voudrions par conséquent vous encourager à des réévaluations continues des projets finis pour déterminer en quoi le projet a eu un impact durable dans le long terme.



## 5. Rapport narratif pour KIOS

### Comment se mettre d'accord sur la rédaction des rapports ?

Pour tous les projets, le plan pour la rédaction des rapports et le versement des subventions seront discutés déjà pendant la phase de demande de subvention et l'on mettra d'accord pendant la rédaction de l'Accord de Coopération.

### Rédaction des rapports en tant qu'apprentissage

La soumission des rapports d'avancement et du rapport final est une partie importante du dialogue entre KIOS et le partenaire du projet. Si vous soumettez un rapport à KIOS, notre but sera toujours d'avoir une bonne discussion basée sur vos expériences de réalisation du projet. Tout au long de la discussion nous avons une meilleure chance de connaître votre projet entièrement et de bénéficier d'un apprentissage mutuel.

### Page de garde et liste récapitulative pour les rapports

Nous vous demandons d'annexer la page de garde au rapport d'avancement et au rapport final. La page de garde demande des informations de base sur le projet : le titre et le numéro du projet, le nom de l'organisation, le nom, la fonction et les coordonnées de la personne responsable du projet, la durée du projet et les informations financières de base. La page de garde contient une liste récapitulative qui vous aidera à solutionner vos problèmes en ce qui concerne le rapport narratif. Un exemple de liste récapitulative est disponible à l'annexe 1 et la page de garde est disponible sur le site du KIOS sur [www.kios.fi](http://www.kios.fi) ou faites en la demande par e-mail à [kios@kios.fi](mailto:kios@kios.fi)

### Le rapport narratif pour KIOS n'a pas de forme fixe

La forme de rédaction du rapport narratif est libre. Outre la liste récapitulative qui répond aux questions, nous vous encourageons à nous fournir tous les documents et informations concernant le projet que vous considérez important ou pertinent.

### Activités financées par les autres organismes donateurs

Si les activités financées par KIOS font partie d'un projet plus grand, vous devez clairement stipuler dans vos rapports quelles activités ont été mises en œuvre par le financement de KIOS et quelles activités ont été financées par d'autres donateurs. Nous nous intéressons aux projets financés par les autres organismes donateurs, plus particulièrement si ses activités sont étroitement liées au financement de KIOS.

### Signature

Le rapport narratif doit être établi par la personne qui est responsable de la gestion du projet et signé par la personne qui est autorisée à le faire au nom de l'organisation (normalement le directeur ou le président).

### Le rapport d'avancement comprend :

- La page de garde
- Le rapport d'avancement narratif avec ses annexes
- Le rapport d'avancement financier avec ses annexes
- Les copies de tous les documents que vous avez rédigés pour le projet

### Quand soumettre le rapport d'avancement

Le rapport narratif d'avancement doit être soumis à KIOS avec le rapport financier d'avancement. Le rapport d'avancement doit être écrit quand la moitié des fonds de la somme totale est dépensée sauf en cas

d'accord contraire. Cela ne coïncide toujours pas avec la moitié du projet en termes de durée. Si le projet dure plus qu'un an, il y a normalement plus de trois versements et aussi, de manière correspondante, plus de rapports d'avancements devront être soumis.

**Notez** que les fonds restants du versement précédent ne devraient pas être plus que le dernier versement qui est égal à un maximum de 10% du financement approuvé par KIOS.

### **L'évaluation des rapports d'avancement**

L'évaluation des rapports d'avancement aux bureaux de KIOS dure en principe quelques semaines. Le rapport est comparé avec le plan original du projet présenté dans votre demande de subvention et avec le budget approuvé. Les rapports sont toujours discutés avec le partenaire du projet. La décision d'approbation du rapport d'avancement et de procéder au deuxième versement sera prise aux bureaux de KIOS.

### **Que décrire dans le rapport narratif d'avancement**

Le rapport d'avancement devrait fournir à KIOS des informations sur les activités et les réalisations jusqu'à présent et devrait permettre une réflexion sur les leçons apprises. Par conséquent, le rapport d'avancement devrait également contenir une planification pour la mise en œuvre du reste du projet. N'hésitez pas à nous fournir toutes informations supplémentaires que vous considérez importantes pour nous donner une idée de la situation du projet au moment de la rédaction du rapport et de son avancement. Plus spécifiquement, vous devriez décrire tous les défis auxquels vous avez fait face pendant la mise en œuvre de votre projet ou tous les défis possibles à venir que vous percevez et analyser comment vous allez les solutionner.

### **Le rapport final inclus :**

- La page de garde
- Le rapport final avec ses annexes
- Le rapport financier avec ses annexes
- L'audit externe du projet incluant la lettre de recommandation
- Les copies de tous les documents que vous avez rédigés pour le projet

### **Quand soumettre le rapport final**

Le rapport final doit être soumis à KIOS quand le projet a été clôturé et que toutes les activités ont été mise en œuvre. Le rapport final narratif ne peut être envoyé à KIOS avant que le rapport d'audit du projet ne soit terminé.

**Notez**, le montant des fonds inutilisés ne devrait pas être plus que le montant du dernier versement de la subvention KIOS. Le montant du dernier versement est de 10% de la subvention total de KIOS.

### **Évaluation du rapport final**

Les partenaires du projet et KIOS discuteront et évalueront le rapport et des résultats du projet. Le directeur exécutif de KIOS prendra la décision finale à propos de l'approbation et du transfert du dernier versement, sur le transfert d'une partie du dernier versement ou s'il devrait y avoir un remboursement des fonds inutilisés. Pour cette raison, l'évaluation et la conclusion du rapport final durent en principe plus longtemps que l'évaluation des rapports d'avancement.

### **Le rapport final est le plus important document du projet**

Le rapport final (narratif et financier) est le document le plus important du projet dans son entièreté. Le rapport final est le document principal de référence une fois que le travail du projet est terminé. Il est la base pour tout futur suivi, pour l'évaluation ou pour l'étude du travail du projet.

Les rapports finaux précédents sont également pris en compte lors de la discussion d'une possible coopération future avec KIOS. Il est important de faire des efforts et de prendre le temps de rédiger un rapport final complet qui décrit analytiquement quels étaient les buts du projet, ce qui a été accompli et ce qui a été appris pendant sa mise en œuvre.

## **Rendez votre travail visible**

Le rapport final est également la meilleure opportunité pour vous de rendre les accomplissements du projet visibles pour ceux qui n'ont pas directement fait partie de votre projet. Le rapport final peut être distribué aux intervenants et organismes donateurs qui sont intéressés par votre projet. Par exemple, les organisations fondatrices de KIOS, le Ministère des affaires étrangères et la société civile en Finlande. Par exemple, KIOS partage des informations sur les projets qu'il finance sur son site web et par l'intermédiaire d'autres moyens en Finlande et plus particulièrement ceux des organisations fondatrices de KIOS.

## **Que décrire dans le rapport narratif final?**

Le rapport narratif final doit couvrir toute la durée du projet, pas seulement la deuxième moitié. De manière correspondante, lors de l'évaluation du rapport final, nous prenons également en compte les documents et rapports précédents. Le rapport final devrait donner une idée complète sur toutes les activités durant le projet, comment le projet a évolué pendant sa durée, quels buts furent atteints et quels objectifs furent accomplis. Plus particulièrement vous devriez analyser quels furent les points forts, les faiblesses et les défis du projet.

Le rapport narratif final a pour objectif de décrire l'impact du projet à court terme et de surligner les possibles impacts qui sont envisagés à long terme. Décrivez vos idées du projet et de ses activités dans le futur immédiat. Pour présenter une idée du projet dans son entièreté, nous vous encourageons à fournir tous les documents et informations nécessaires.

Essayez d'être aussi précis et concret que possible. Si vous utilisez des abréviations, veuillez vous rappeler d'en expliquer le sens.

## **Documents et informations supplémentaires pour le rapport d'avancement et le rapport final**

Veuillez nous envoyer les copies des documents rédigés durant le projet: listes de participants, rapports de feedback, évaluations, études de cas, manuels ou rapports d'étude. Si vous avez produit des documents spécifiquement liés au projet, il est utile de les attacher au rapport.

Vous êtes priés de nous envoyer les copies de tout effet d'information, d'éducation et de communication produits (par ex. les affiches, vidéos, enregistrements, T-shirts, CD-Roms, photographies). N'hésitez pas à annexer tout effet lié au projet dans les rapports d'avancement et final. Vous pouvez même nous les envoyer entre les dates de soumission des rapports.

## **Rédaction des rapports sur les défis**

En rapportant sur votre projet, veuillez aussi penser aux facteurs qui ont causé des difficultés et des obstacles dans votre travail. Par exemple les problèmes de sécurité, changement de personnel ou modification du projet, etc. Si vous avez eu des problèmes, nous n'en concluons pas automatiquement que le projet est un échec. Les difficultés et les échecs peuvent être une occasion formidable pour apprendre même s'il peut être difficile d'avouer les faiblesses et de les décrire. Nous sommes sincèrement intéressés des défis que vous rencontrez dans votre travail. En partageant avec nous les aspects les moins fructueux de votre travail, vous pouvez nous montrer que votre organisation a appris quelque chose par l'intermédiaire du processus du projet.

## 6. Attentes en matière de gestion financière pour les partenaires de KIOS

### Gestion financière de projet

La gestion financière est une partie importante de la gestion de projets et ne devrait pas être vue comme une activité séparée, délaissée uniquement au personnel financier. La gestion financière est un processus qui rassemble la planification, le budget, la comptabilité, le reporting financier, le contrôle interne, l'audit, les achats, le décaissement et le rendement physique d'un projet avec pour but de gérer efficacement ses ressources et d'en atteindre ses objectifs.

Le modèle de comptabilité et d'administration général devrait être si clair et transparent que chaque intervenant devrait pouvoir identifier les tâches et responsabilités pertinentes. De plus, d'autres mesures pertinentes pour prévenir la corruption et gérer les risques devraient être mises en place.

Veuillez noter que ce chapitre donne seulement une indication générale des règles de l'art en matière de gestion financière. Ce n'est pas une liste exhaustive de tous les aspects de la gestion financière de projets car KIOS demande qu'un ensemble standard de procédures de gestion financière et de rapports adéquats soient en place dans chaque organisation avant qu'ils reçoivent l'approbation de subvention de KIOS.

### Indicateurs d'une bonne gestion financière

Veuillez partager et discuter avec vos collègues cette liste d'indicateurs de bonne gestion financière:

- Suivi des lois et règlements nationaux
- Transparence et ouverture (suffisante, régulièrement écrite et données numériques au conseil de direction)
- Comptabilité exécutée professionnellement
- Respect des dates butoirs
- Clair division des tâches
- Ressources suffisantes en personnel (pas trop de dépendance sur une personne)
- Budget réaliste
- Audit externe effectué
- Suivi effectué et mesures prises en cas de besoin
- Contrôle interne en place

La liste des attentes minimales établies par Mango est disponible à l'annexe 5.

### Planning & budgétisation

La budgétisation consiste à estimer combien les activités que vous avez planifiées vont probablement coûter. Aussi bien le personnel du programme que le personnel financier devrait intervenir pour fixer les budgets. Ceci pour créer une bonne coopération, coordonner les dépenses et veiller au respect du budget.

Les codes utilisés comme lignes budgétaires doivent correspondre aux codes utilisés dans votre système comptable. Autrement il sera difficile de faire un suivi des dépenses réelles comparé avec les dépenses planifiées dans le rapport de contrôle budgétaire.

Une prévision des flux de trésorerie est aussi importante que la budgétisation. Elle prévoit constamment les 3 à 6 mois à venir en se basant sur les flux de trésorerie actuel. Cela aide à hiérarchiser le calendrier et l'ampleur des activités prévues et à détecter les problèmes de flux de trésorerie en temps utile.

S'il y a besoin de revoir le plan ou le budget du projet, vous devrez contacter le coordinateur du projet chez KIOS par courriel pour discuter les modifications que vous proposez. Les discussions verbales sur les modifications de mise en œuvre du projet ou du budget ne seront pas considérées exécutoires pour l'une ou pour l'autre des parties.

## **Normes comptables**

Le système de tenue d'enregistrement des comptes et la documentation doivent respecter les principes et normes nationales et internationales de comptabilité. N'importe quel comptable de n'importe où dans le monde devrait pouvoir comprendre le système de tenue comptable de votre organisation.

Les livres comptables du projet doivent être tenus de manière à ce que les écritures comptables et les explications concernant les différents types de subventions puissent être facilement examinées et vérifiées.

Les reçus, factures et autres documents de comptabilité doivent être stockés dans un endroit sûr pour une période minimum de six ans après approbation du rapport final du projet.

Il y a deux méthodes principales pour tenir les comptes: La comptabilité de caisse (basée sur les recettes et les paiements comptables) et la comptabilité d'exercice (à double entrées, débits et crédits). Beaucoup d'ONG adoptent aussi un mélange des deux méthodes. KIOS accepte les deux méthodes mais pour une petite ONG avec très peu de transactions ou un comptable qui n'a pas beaucoup d'expérience en comptabilité, nous recommandons l'utilisation de la comptabilité de caisse, ce qui est plus simple. Au fur et à mesure qu'une organisation se développe, prend en charge plus de projets et différentes sources de financement, ses besoins en reporting et par conséquent en gestion financière deviendront plus avancés. A ce moment, KIOS recommande fortement l'utilisation de la comptabilité à double entrée ou d'un système de comptabilité "mixte".

La comptabilité peut être tenu à jour manuellement avec un tableur comme Excel ou avec un logiciel dédié (ou une mélange des deux méthodes). Cependant KIOS vous recommande d'utiliser un logiciel dédié à la comptabilité.

## **Quelles pièces comptables garder?**

Toute organisation devrait garder sur fichiers les documents suivants pour appuyer chaque transaction qui a eu lieu :

- Les reçus ou pièces justificatives pour de l'argent reçu
- Les reçus ou pièces justificatives pour de l'argent payé (ajoutez KIOS à chacun de ceux-ci)
- Les factures - certifiées et estampillées "Payé"
- Les justificatifs de paiement de banque estampillés et datés quand vous déposez de l'argent à la banque
- Les relevés bancaires
- Le journal des pièces justificatives - Pour les ajustements ponctuels et les opérations hors trésorerie.

Gardez des fichiers séparés pour les reçus d'argent déposé pour le compte de l'organisation et pour les sorties d'argent. Estampillez les factures de la mention "Payé" avec la date et le numéro de chèque pour éviter une réutilisation frauduleuse par une personne sans scrupules.

Rappelez-vous que si vous n'avez pas de reçu cela signifie que vous n'avez pas de preuve d'achat. Demandez toujours votre facture ou votre reçu pour tout paiement même si cela peut être parfois difficile. Si l'on refuse de vous donner un reçu lors d'un achat de marchandises ou de services (par exemple dans le bus ou un vendeur ambulant), écrivez simplement les détails de la transaction sur papier et demandez au vendeur de le signer. Nous vous conseillons d'acheter un carnet de reçus et de toujours le porter sur vous.

Avant tout achat, une approbation écrite ou une pièce justificative doivent toujours être demandé à un gestionnaire principal sauf en cas de coûts récurrents comme les salaires et les loyers.

Ces reçus et pièces justificatives pour toutes transactions financières doivent être recoupés dans les livres comptables et triés par date ou numérotés dans un ordre croissant. Mise à part le fait que les reçus certifiés sont demandés par les auditeurs externes, ceux-ci sont également des justificatifs qui protègent les personnes manipulant de l'argent. Les pièces comptables égarées ou incomplètes peuvent entraîner des soupçons de mauvaise gestion de subvention de la part de KIOS.

## **Livres comptables**

Les attentes minimum au sujet des livres comptables sont :

- Livret bancaire ou livre de caisse pour chaque compte bancaire
- Journal de caisse

Toute transaction impliquant un paiement ou une réception d'argent doit être écrite dans le livre de caisse. Cela peut être tenu à jour dans un livre de caisse ou un journal de caisse physiquement ou dans un tableur Excel ou un logiciel comptable. Chaque entrée dans les livres de caisse doit être référencée et recoupée avec le justificatif pertinent.

La comptabilité fonctionne en assignant des codes à chaque transaction entrée dans les livres de caisse. Les entreprises utilisent une liste unique de codes comptables. Celle-ci s'appelle le "plan comptable". Un autre ensemble de codes peut être utilisé pour assigner des transactions à un projet ou organisme donateur spécifique. Ceux-ci s'appellent des codes de "centre de coûts". Si le plan comptable est suffisamment détaillé (par exemple si les transports sont divisés en carburant, maintenance des véhicules, assurance, transports publics, etc.), il sera possible de faire face à différentes lignes budgétaires.

Les pièces justificatives des journaux de caisse sont tenues d'une manière similaire aux livres de caisse. Comme l'ensemble des données des livres seront finalement combiné pour rédiger les rapports financiers, il est logique de paramétrer les livres d'une manière consistante.

Il est important de vérifier l'exactitude des livres comptables à la fin de chaque mois en procédant à deux réconciliations essentielles. Le solde du relevé bancaire est comparé au solde de clôture du livre de caisse bancaire. L'argent liquide est compté pour vérifier que le solde de clôture du journal de caisse est correct. Cela permet d'identifier les manques d'argent et de prendre les mesures nécessaires comme :

- Demander une avance de subvention aux organismes donateurs,
- Retarder le paiement de certaines factures,
- Retarder certaines activités,
- Négocier un prêt temporaire à votre banque.

Si vous travaillez avec plusieurs organismes donateurs en même temps, il est important de savoir quel donateur a subventionné quel projet (ou quelle partie d'un projet). L'ouverture d'un compte séparé pour la subvention KIOS permet de faciliter la tâche.

## Bilan comptable

Le conseil d'administration a besoin de rapports financiers pour superviser les finances de l'organisation. Les gestionnaires ont besoin de données à jour pour contrôler les projets et prendre des décisions. Les agences donatrices ont besoin de rapports pour vérifier l'utilisation de leur fonds et, souvent, c'est une condition pour plus de subventions. De plus en plus, les organisations partagent les informations financières avec les bénéficiaires pour accroître la responsabilité et gagner leur confiance.

Un audit externe annuel permet de vérifier l'exactitude du bilan comptable. Les rapports financiers mensuels doivent inclure le rapport des revenus et des dépenses qui montre comment l'argent qui a été reçu a été dépensé. Si le rapport compare les dépenses par rapport au budget, il s'agit d'un rapport de contrôle budgétaire. Les gestionnaires de projet devraient travailler étroitement avec le personnel financier et utiliser des rapports financiers pour prendre des décisions de façon à ce que l'argent soit utilisé efficacement et atteindre les résultats désirés.

## Comment gérer les risques internes à l'aide du contrôle interne

Une bonne gestion financière implique un bon contrôle interne. Quand il est en vigueur, cela permet d'arrêter la fraude et protège le personnel et les biens.

Veillez visiter le site de Mango pour vous assurer que le contrôle interne est bien en vigueur. (<http://www.mango.org.uk/Guide/HealthCheck>). Vous pouvez également trouver des informations supplémentaires à propos du contrôle interne aux annexes 6 et 7.

## Personnel

Une bonne gestion financière est conditionnée à un personnel avec les bonnes connaissances, une bonne entraide et la volonté de prendre ses responsabilités. Tout le personnel doit jouer son rôle en gestion financière. Le personnel comptable fait partie d'une équipe plus grande incluant le directeur exécutif, les directeurs de programme et le conseil. L'intégration d'une bonne gestion financière dans le programme implique que détenteurs du budget et personnel financier travaillent main dans la main pendant toutes les phases du cycle financier.

KIOS exige que le personnel financier aie les connaissances et qualifications demandées pour s'occuper de toutes les activités financières du projet. Le personnel financier doit recevoir la formation et le support nécessaires pour assumer leurs responsabilités. De plus, les gestionnaires et le personnel du programme doivent avoir les connaissances financières pour gérer les budgets et mettre en place les contrôles. Vous devez toujours informer KIOS en cas de changements dans le personnel (financier ou non).

## Planning de versement des fonds et des rapports

L'on s'entendra sur un planning préliminaire de rédaction des rapports de projet et des versements au moment de la signature de l'Accord de Coopération et du planning des rapports. Il est demandé aux organisations subventionnées par KIOS de rédiger un nombre variant de rapports de projet en fonction de la structure et de la durée du projet. Le reporting inclus les rapports narratifs et financiers. Les activités mises en œuvre doivent toujours être mentionnées dans le rapport avant que le prochain versement de subvention puisse être envoyé.

Normalement, quand le planning du projet est sur 12 mois, KIOS envoie les subventions en trois versements (50%, 40% et 10%) et il est demandé aux partenaires du projet de soumettre deux rapports principaux. Ce sont les rapports d'avancement et le rapport final. Veuillez vérifier le planning des rapports et des versements dans l'Accord de Coopération. Si le projet dure plus qu'un an, il y a normalement plus de trois versements et aussi, de manière correspondante, plus de rapports d'avancements devront être soumis.

*Le premier versement s'élevant à 50% de la somme totale, sera effectué dès que l'Accord de Coopération sera signé par les deux parties.*

*Le deuxième versement, s'élevant à 40% de la somme totale, sera effectué après soumission et que KIOS aura approuvé le rapport d'avancement. Le rapport d'avancement ne doit être soumis avant que la somme*

du premier versement soit entièrement dépensée. Le deuxième versement ne peut pas être effectué s'il reste encore des fonds à dépenser du premier versement. Cela veut dire que le rapport d'avancement est soumis quand la moitié des fonds de la somme totale est dépensée. Cela ne coïncide toujours pas à la moitié du projet en termes de durée.

Le directeur exécutif de KIOS prendra la décision finale à propos de l'approbation du rapport final et sur l'exécution du troisième et dernier versement qui se montera à un maximum de 10% de la subvention. Le troisième versement est effectué en tant qu'un remboursement des dépenses réelles. Cela signifie que le troisième versement sera moins de 10% si l'organisation a financé moins de 10% des coûts du projet avant de soumettre le rapport final. Si l'organisation a utilisé moins de 90% de la subvention KIOS, le directeur exécutif doit demander le remboursement des fonds inutilisés. Le troisième et remboursable versement consiste des coûts réels et payés par l'organisation durant le projet et audités par l'auditeur.

**Un financement sur fonds propres** de 10% des coûts totaux du projet est une autre exigence au subventionnement de KIOS. Il doit être aussi approuvé par l'auditeur et peut être une contribution en liquide ou en nature (par exemple la valeur monétaire pour un travail volontaire). Veuillez voir la partie sur le *financement sur fonds propres* pour plus d'informations.



## 7. Gestion des versements KIOS

### Devise des versements

La subvention et les versements sont tous en Euro (comme indiqué dans l'Accord de Coopération). Le montant en Euro indiqué dans l'Accord de Coopération est le montant maximum qui peut être attribué pour subventionner les coûts du projet. Le montant précis de la subvention en Euro sera fixé le jour où le Conseil de Direction de KIOS prendra la décision de financement. Ceci suivant le taux de change en Euro le jour concerné sur <http://www.oanda.com/currency/converter/>.. Les versements sont effectués sur le compte bancaire précisé dans l'Accord de Coopération. KIOS vous informera par e-mail une fois que le versement a été effectué.

### Compte en devise locale et taux de change

Il est nécessaire de déterminer le taux de change moyen entre la devise locale et l'Euro pour rédiger les rapports et pour ajuster le budget du projet. Si vous avez un compte dans une devise étrangère veuillez lire la partie *Compte dans une devise étrangère*. Ceci est demandé car la subvention de KIOS est en Euro et le versement final est calculé en utilisant le taux de change moyen des versements. Nous vous demandons de calculer le taux de change en divisant le montant total reçu en devise local par le montant total envoyé en Euro. Notez qu'il est nécessaire de déterminer le taux de change moyen après chaque versement de KIOS.

Veuillez inclure tous les frais bancaires des fonds reçus quand vous calculerez le taux de change. Cela signifie que vous devez compter le taux de change moyen en utilisant le montant que vous avez reçu avant que les commissions et autres frais bancaires aient été déduits du montant. Les frais bancaires devraient être inclus comme dépense dans la comptabilité du projet.

### Compte en devise étrangère et taux de change

KIOS vous recommande l'ouverture d'un compte dans une devise étrangère, surtout en cas de grosse inflation dans le pays.

Si vous utilisez un compte dans une devise étrangère (par ex. un compte en Euro ou Dollar US) pour déposer temporairement les fonds et que vous convertissez les fonds en plusieurs étapes, vous devez garder tous les justificatifs de change et de prélèvement pour les rapports financier et d'audit.

Vous devriez être aussi précis que possible lors de la remise des informations concernant les taux de change. Tous les calculs doivent être basés sur les justificatifs de chaque prélèvement car le versement final est un remboursement et il est calculé en utilisant le taux de change moyen des prélèvements.

Notez que l'audit inclus le taux de change de chaque versement. Il est nécessaire de déterminer le taux de change moyen après chaque versement.

### Exemple de calcul de taux de change pour les rapports

Premier versement :	Montant envoyé par KIOS : 7'000,- EUR Montant reçu par l'organisation : 373'080 WLR ("Wonderland Rupee") $373'080 \text{ divisé par } 7'000 = 53'297$
Rapport d'avancement	Le premier rapport financier utilise le taux de change $1 \text{ EUR} = 53'297 \text{ WLR}$
Second versement :	Montant envoyé par KIOS : 5'600,- EUR Montant reçu par l'organisation : 315'546 WLR Le taux de change pour le second rapport est déterminé sur la base de TOUS les fonds reçus jusqu'à présent : en WLR : $373'080 + 315'546 = 688'626$ en Euro : $7'000 + 5'600 = 12'600$ $688'626 \text{ divisé par } 12'600 = 54'653$
Rapport final	Le second rapport financier utilise le taux de change $1 \text{ EUR} = 54'653 \text{ WLR}$

Si vous disposez d'un compte en devise étrangère, utilisez le taux de change de chaque prélèvement à la place des versements. Dans certains cas, la moyenne pondérée du taux de change peut aussi être calculée. Dans tous les cas, les données doivent être aussi exactes que possible.

### **Réception des versements**

Veillez envoyer à KIOS une copie des notes d'avis bancaire pour chaque virement de fonds. La copie de la note d'avis bancaire soit inclure :

- Le nom de l'organisation bénéficiaire
- Le nom du donneur d'ordre (KIOS)
- Le montant transféré en Euro
- Le versement en devise locale
- La date de la transaction
- Les frais bancaires
- Pertes et profits liés au taux de change

Le montant de la subvention KIOS est fixé par le Conseil de Direction de KIOS et les possibles pertes causées par le taux de change ne peuvent pas être couvertes. Dans tous les cas, que vous fassiez un gain ou une perte, vous devez ajuster votre budget en conséquence et en consultation avec KIOS. Veuillez vous mettre en rapport avec votre personne de contact chez KIOS s'il est nécessaire de modifier le budget.

### **Frais bancaires**

KIOS peut approuver les frais bancaires en relation avec les versements de KIOS s'ils ont été inclus dans le projet de budget original. Si vous ne les avez pas inclus dans le budget, veuillez de toute manière les inclure comme dépenses de projet dans vos rapports financiers au cas où KIOS pourrait les approuver à la fin du projet.

### **Profits sur intérêts**

Les possibles profits sur intérêts réalisés sur les subventions de KIOS peuvent uniquement être utilisés pour les activités du projet en cours financé par KIOS. Cela veut dire que vous devez utiliser tous les intérêts gagnés pour le financement des coûts du projet. Les profits réalisés avec les intérêts doivent également être correctement mentionnés dans les rapports financiers.

Dans certains pays, les profits sur intérêts peuvent représenter des montants substantiels. Dans ces circonstances, il est nécessaire d'ajuster le budget du projet pour prendre en compte ces profits. C'est une bonne pratique de calculer les intérêts potentiels du projet suffisamment tôt pour ajuster le budget. Veuillez vous mettre en rapport avec votre personne de contact chez KIOS s'il est nécessaire de modifier le budget.

### **Compte bancaire séparée pour la subvention de KIOS**

Si vous avez plusieurs sources de subvention de fonds, il est conseillé d'ouvrir un compte bancaire séparé pour les subventions de KIOS car cela facilitera le contrôle de l'utilisation des fonds.

### **Utilisation des subventions et remboursement des fonds inutilisés**

Les subventions sont censées être utilisées uniquement pour l'usage prévu tel qu'il est décrit dans la candidature du projet. Si à la fin du projet, il reste un excédant de fonds qui n'est pas dépensé ou que des fonds n'ont pas été rapportés adéquatement, nous vous enverrons une requête en remboursement de fonds. Les fonds qui ne sont pas dépensés peuvent être utilisés pour financer d'autres activités uniquement par confirmation écrite de KIOS.

## 8. Rapport financier pour KIOS

### Que doit-on inclure dans le rapport financier ?

Vous n'avez pas besoin d'inclure des reçus des dépenses dans les rapports financiers envoyés à KIOS. Les reçus et les autres livres comptables doivent cependant être tenus selon la législation nationale sur la comptabilité.

Le rapport financier doit inclure les informations suivantes :

- Les reçus réels de chaque versement en devise locale. Il est essentiel pour KIOS d'avoir les détails des montants reçus en votre devise locale.
- Le budget original approuvé par le conseil de direction de KIOS (ou en cas de modification a posteriori, avec l'accord de KIOS, le budget révisé).
- Les paiements et les dépenses du projet
- Le solde du fonds
- Les remarques explicatives en cas de différences avec le budget originel. S'il y a besoin de réviser le plan du projet ou le budget du projet, la modification doit être approuvée préalablement par KIOS.

Pensez à relater comment vous allez financer les 10% des coûts totaux par vos fonds-propres. Spécifiez sur quelle base vous avez calculé la valeur du travail volontaire et des donations en nature.

Énoncez les autres sources de financement, s'il y a eu d'autres donateurs qui ont financé le projet.

### Format du rapport financier

Le rapport financier doit inclure toutes les informations énumérées ci-dessus mais le format du tableur est libre. Cependant, vous trouverez en annexe 3 un exemple de tableur Excel pour le rapport financier.

### Soumission des rapports financiers

Pour la plupart des projets il est demandé aux partenaires de préparer deux rapports financiers principaux. Le rapport financier d'avancement et le rapport financier final. Les rapports financiers sont soumis respectivement avec le rapport narratif d'avancement et le rapport narratif final. Veuillez voir le chapitre rapport narratif pour plus d'informations.

### La rédaction des rapports se base sur la comptabilité

Les rapports financiers doivent se baser sur la comptabilité, et il faut souligner que les éléments différents des dépenses doivent être clairement groupés selon la classification du budget original.

La/les personne(s) qui est/sont responsable(s) des opérations financières du projet doivent rédiger les rapports financiers ensemble avec la/les personne(s) en charge des activités du projet.

Le rapport financier d'avancement et le rapport financier final stipulent les dépenses liées à la mise en œuvre du projet. Le rapport financier final doit couvrir le cycle du projet en entier du début à la fin.

Vous devez vous rappeler de rapporter toutes les dépenses qui ont été couvertes par toutes les sources de fonds. Cela signifie que vous devez rapporter les coûts qui ont été financés par le projet KIOS, par auto-financement et par toutes autres sources de financement d'autres donateurs (domestique et étranger), comme vous l'avez fait dans la demande. Pour plus d'informations, voir la partie *auto-financement par fonds-propres*

## **Comparaison des dépenses avec le budget approuvé**

Dans le rapport financier, la comparaison avec le budget original approuvé doit être claire et explicite et les différents éléments de coûts doivent être clairement groupés selon la classification du budget original. De même la révision comptable externe doit être facilement comparable au rapport financier final et au budget approuvé. Pour faciliter la comparaison, en aucun cas, l'on doit modifier les noms et montants de n'importe quelle ligne budgétaire du budget approuvé. Si le format de la révision des comptes externe n'est pas conforme à celui du budget approuvé, veuillez attacher une note expliquant quelles lignes du budget correspondent à quelles lignes de compte d'audit de révision.

## **Comment discuter la partie sur l'auto-financement**

Pensez à expliquer l'auto-financement sur fonds propres qui est de 10% du coût total du projet. Spécifiez sur quelle base vous avez calculé la valeur du travail volontaire et des donations en nature.

Les provenances de l'auto-financement doivent être rapportées à KIOS. Les auditeurs doivent être capables de trouver une déclaration à propos de l'auto-financement dans le rapport d'audit. Veuillez voir la partie sur l'auto-financement.

## **Devise des rapports financiers**

Il est important d'utiliser la même devise pour les rapports que pour le budget du projet approuvé. Le budget du projet doit être présenté en devise locale et ainsi la devise à utiliser pour les dépenses réelles et le rapport doit donc aussi être en devise locale.

## **Audits comptables spéciales et autres suivis**

De temps en temps KIOS mandate l'audit spécial de certains projets choisis en vertu de sa police de suivi et de gestion financière de projets. Chaque année, KIOS demande à quelques partenaires de projets de soumettre les copies de reçus de paiements pour examiner la gestion financière. Pendant les visites aux projets le personnel de KIOS est intéressé de voir la comptabilité du projet et la gestion financière de ses partenaires.

## **Projets cofinancés**

Au cas où votre organisation a reçu des fonds du projet financé par KIOS d'autres donateurs (signifiant que le projet est co-financé), ces autres fonds appartiennent aux *autres financements*.

Si le projet est co-financé, le rapport des auditeurs doit couvrir le projet dans sa totalité. Cela signifie qu'il devrait y avoir un rapport d'audit commun pour le total des fonds reçus pour le projet. Si les donateurs ont différentes attentes d'audit, chaque projet audité doit être annexé au rapport d'audit. Vous devez clairement mentionner dans tous les rapports de projets (financier et narratif) et dans le rapport d'audit quelles activités ont été financées par KIOS et lesquelles ont été financées par d'autres donateurs.

## **9. Attentes spéciales pour le rapport financier final**

### **Le dernier versement est un remboursement**

Le dernier versement sera effectué après approbation du rapport narratif final, du rapport financier et du rapport d'audit par KIOS. Cela signifie que votre organisation doit financer la dernière partie des coûts du projet en premier par elle-même (en principe 10% en fonction du plan de financement, ceci en plus de la part d'auto-financement d'un minimum de 10% de la subvention). Le remboursement sera effectué par KIOS uniquement après que le rapport final sera approuvé.

Il est nécessaire de déterminer le taux de change moyen entre la devise locale et l'Euro pour rédiger les rapports et pour ajuster le budget du projet. Ceci est demandé car la subvention de KIOS est en Euro et le montant du versement final est calculé en utilisant le taux de change moyen des versements.

Veillez inclure tous les frais bancaires déduits des fonds reçus quand vous calculerez le taux de change. Cela signifie que vous devez compter le taux de change moyen en utilisant le montant que vous avez reçu avant que les commissions et autres frais bancaires aient été déduits du montant. Les frais bancaires devraient être inclus comme dépense dans la comptabilité du projet.

### **Audit de projet spécifique de KIOS**

Le rapport final inclut le rapport des auditeurs. A la fin du projet, un auditeur doit officiellement réviser les comptes du projet dans son entièreté. L'auditeur vérifie également les pièces justificatives pour s'assurer que l'organisation est bien gérée. Aussi bien les liquidités que les biens en-nature de l'auto-financement doivent être audités.

L'auditeur des comptes rédige un rapport à propos du rapport financier final dans lequel il donne son opinion en ce qui concerne la véracité et la justesse des activités de l'organisation et si la subvention a bien été utilisée dans le but mentionné dans l'accord. Tous les fonds reçus qui ne pourront être révisés par un auditeur devront être remboursés à KIOS.

Les auditeurs devront aussi fournir une lettre de recommandations. Cette lettre fait référence au rapport à l'attention de la direction indiquant les recommandations des auditeurs pour corriger les déficiences trouvées par les auditeurs. La lettre identifie des problèmes qui n'ont pas besoin d'être mentionnés ou divulgués dans le rapport financier. Par exemple, elle surligne les faiblesses identifiées dans les contrôles internes et contient les suggestions et les préoccupations relevées par les auditeurs. Les gestionnaires ont une opportunité de répondre aux constatations exposées dans la lettre de recommandations et expliquent quelles résolutions ils vont prendre.

L'auditeur doit être indépendant et ne doit pas avoir participé à la comptabilité ou être en relation avec la direction de l'organisation. L'auditeur doit être une personne respectée, certifiée et agréée selon les lois et règlements du pays.

L'auditeur expert-comptable doit suivre les principes approuvés en ce qui concerne la révision comptable dans le pays où le projet a lieu et les instructions fournies par le Ministère des affaires étrangères de Finlande (voir annexe 3). Veuillez vous assurer de transmettre ces exigences spécifiques pour l'audit à votre auditeur et veuillez les parcourir ensemble avec lui/elle. Nous vous recommandons également de signer un contrat écrit avec la société d'auditeurs.

Nous vous recommandons de chercher un auditeur pour votre organisation avant que les activités du projet ne commencent. Si votre organisation n'a pas d'auditeur régulier, nous vous prions de procéder à une demande d'appel d'offres (minimum deux bureaux d'audit).

L'audit demandé doit être un audit séparé de la subvention de KIOS ou un audit spécifique extrait de l'audit des comptes consolidés. Votre auditeur et une personne habilitée de votre organisation doivent signer le rapport.

## 10. Auto-financement

En plus de la subvention de projet accordé par KIOS, il est demandé à l'organisation de contribuer à partir de ses propres ressources. La capacité à s'autofinancer permet de vérifier l'engagement de l'organisation à voir le projet aboutir.

Selon l'Accord de coopération entre KIOS et ses sources de financement, le Ministère des affaires étrangères de Finlande, l'organisation bénéficiaire doit contribuer à un minimum de 10% (part de l'auto-financement) des coûts du projet financé par KIOS.

Le minimum de 10% d'auto-financement par votre organisation peut provenir de contributions en liquide, du travail bénévole ou de dons de matériel ou de services. Les provenances de l'auto-financement doivent être rapportées à KIOS.

Lors du rapport des coûts du projet, votre auditeur doit pouvoir inclure une déclaration à propos de l'auto-financement en liquide et/ou en nature dans le rapport d'audit (Lire la partie *Instructions pour l'Audit*)

### Contributions en liquide

Ce sont les sommes d'argent que l'organisation investit dans le projet pour la mise en œuvre d'activités. La valeur monétaire de l'auto-financement doit être entrée dans la comptabilité de l'organisation. Vous devez mentionner dans le rapport d'où provient l'argent utilisé pour auto-financer le projet. Les contributions en liquide doivent provenir de sources de revenus propres à l'organisation comme les frais de membres, les dons et les sponsors privés. Les autres fonds provenant d'organismes donateurs ou du secteur public peuvent être inclus dans l'auto-financement dans certains cas.

### Contributions en nature

S'il n'y a pas d'échange d'argent changeant de mains, cela s'appelle des contributions en nature. Ces contributions peuvent être matérielles, des services, de l'utilisation d'équipement ou du travail volontaire qui est donné pour le projet.

L'utilisation des ressources existantes à l'organisation pour les activités du projet comme de l'espace dans les bureaux, un GPS, un ordinateur ou une imprimante peut être assimilé à de l'auto-financement. Ce matériel est la propriété de l'organisation (mais n'a pas été acheté avec les fonds du projet) et est utilisé pour la réalisation des activités du projet sans coûts supplémentaires. Par exemple, les services peuvent inclure la location d'une salle de réunion gratuitement. La valeur de l'utilisation de matériel ou de services doit être estimée et le calcul doit être détaillé comme valeur monétaire dans les comptes et rapports de l'organisation.

Le travail bénévole doit être calculé sur la base des coûts pour employer un professionnel pour le même travail avant les taxes. Le travail doit prendre en compte la préparation et la mise en œuvre du projet financé. Nous vous demandons de fournir une liste de volontaires ainsi que le genre et la durée du travail. Les valeurs calculées pour le travail volontaire doivent être clairement détaillées individuellement dans le planning et les rapports. De préférence, il devrait être possible de vérifier le travail volontaire sur une base temps à l'aide de feuillets de présence (voir annexe 2).

Veillez vous familiariser avec quelques consignes pour le calcul :

- Travail volontaire et donations de matériel et de biens : Rédigez une liste avec le type et la quantité des tâches/biens avec leur valeur actuelle.
- Valeur du travail volontaire : La valeur du travail volontaire doit être calculée selon les salaires moyens dans la région pour un travail équivalent avant les taxes. Veuillez calculer la valeur de ce travail en fonction du salaire brut en excluant les autres coûts qui sont liés au salaire.
- Valeur des dons de biens : La valeur des dons de biens doit être calculée selon la valeur marchande estimée des biens dans la région. Soyez prudent avec les estimations ; les prix ne

doivent pas être exagérés. Si le don a une valeur supérieure à la moyenne ou s'il s'agit d'un objet spécial, demandez à des experts d'en estimer la valeur. L'expert doit rédiger une note écrite qui doit être annexée au rapport financier.

- L'utilisation d'équipements (c.à.d. ordinateurs, imprimantes) doit correspondre à un maximum de 20% du prix d'achat.

Même s'il n'y a pas de transferts d'argent, ces contributions en nature doivent apparaître dans les coûts du projet. Veuillez vous rappeler que lors du remplissage des formulaires de candidature et de reporting de KIOS, l'auto-financement doit être inclus dans le *tableau de financement du projet* et dans le *tableau de ventilation de l'auto-financement total*. De même que les montants équivalents en tant que dépenses dans le *tableau de dépenses du projet*.

### **Comment déclarer l'auto-financement**

Lors du rapport des coûts du projet, votre auditeur doit pouvoir inclure une déclaration à propos de l'auto-financement en liquide et/ou en nature dans le rapport d'audit. L'auditeur doit vérifier le rapport financier final du projet et en confirmer l'exactitude en le signant (voir la partie *Instructions pour l'Audit*)

### **Problèmes de capacité d'auto-financement**

La progression du taux d'auto-financement doit être contrôlée et rapportée à KIOS ; tout problème potentiel doit être rapporté à KIOS dès que possible.

Si l'organisation n'est pas capable de réunir la part d'auto-financement planifiée, l'envergure du projet doit être réduite en conséquence pour atteindre le minimum de 10% de fonds-propres du total des coûts du projet.

# 11. Autres attentes de KIOS

## Visibilité de KIOS

Vous devez mentionner que KIOS est la source de financement du projet dans toutes les publications et rapports rédigés pour ce projet. Si l'utilisation du logo ou du nom KIOS est difficile pour des raisons sensibles ou politiques, veuillez nous demander conseil.

## Rapports annuels de l'organisation

Nous vous demandons aussi de nous envoyer les comptes audités consolidés (avec les différents donateurs et leur financement listé séparément) et les rapports d'activité annuels de l'ensemble des travaux de votre organisation concernant les années durant lesquelles le projet financé par KIOS était réalisé. Ces rapports peuvent être envoyés ensemble avec le rapport final et le rapport d'avancement, ou séparément.

## Changement de coordonnées bancaires

Veuillez vous rappeler de nous informer en cas de changements dans vos coordonnées bancaires.

## Liste des propriétés ou registre des immobilisations corporelles

Vous devez mettre à jour une liste de toutes les propriétés achetées avec l'argent de la subvention de KIOS (d'une valeur supérieure à 100 Euros). La liste doit inclure : Le nom de l'objet, le prix, la date d'achat et où l'objet est utilisé et stocké durant le projet. Une alternative à ceci est le registre des immobilisations corporelles. Cette liste mise-à-jour régulièrement ou registre doit être annexée au rapport d'avancement financier et au rapport financier final. De plus, l'auditeur doit vérifier la liste des propriétés ou le registre des immobilisations corporelles. Par ailleurs, si l'objet est d'une valeur supérieure à 100 Euros, il devrait être étiqueté comme acheté avec les fonds du projet.

## Achats

Si vous acquerez/achetez des fournitures, du matériel et des services, vous devez vous assurer que les procédures de passation des commandes ou l'attribution de contrats, etc. respectent les principes d'économie, d'efficacité, de responsabilité et prennent avant tout en considération la rentabilité. Veuillez également prendre en compte l'impact sur l'environnement.

## Contrôle et évaluation de KIOS

Vous devrez donner à un représentant de KIOS le droit de suivre, contrôler et évaluer l'avancement du projet. Vous devrez fournir toutes les informations nécessaires pour appuyer le contrôle et l'évaluation. Ceci inclus l'accès aux comptes du projet et autres documents relatifs au projet. KIOS a le droit d'inspecter les objets et autres achats acquis à l'aide des fonds du projet. Le droit d'inspection et d'accès aux dossiers sera également valide après la fin du projet. Les mêmes droits seront également donnés aux représentants des bailleurs de fonds de KIOS, le Ministère des affaires étrangères de Finlande.

## Votre projet sur le site web de KIOS

Le site web de KIOS comprend la liste des projets financés par KIOS (<http://www.kios.fi/en/projects/>). Si vous NE voulez PAS être inclus dans ces listes, veuillez nous en informer.

KIOS publie également les communiqués de presse de ses partenaires sur site web. N'hésitez pas à nous envoyer de vos actualités! Les actualités peuvent traiter de la situation des droits de l'homme dans le pays ou la région de notre partenaire. Par exemple, des communiqués de presse sur la surveillance des droits de l'homme ou des informations sur les menaces qui pèsent sur les organisations financées par KIOS. KIOS ne publiera pas de réclames ou d'informations sur les activités ou les projets de nos organisations partenaires. KIOS se réserve le droit de décider ce qu'il veut publier sur son site. Les communiqués de presse seront publiés sur la page d'accueil du site de KIOS sous la rubrique "Actualités de nos partenaires" (voir [www.kios.fi](http://www.kios.fi)).



## **Évaluation d'impact**

Outre l'évaluation de l'impact à court terme à la fin du projet, l'évaluation à long terme est également importante car les changements de société prennent souvent du temps à se matérialiser. Par conséquent, nous voudrions vous encourager à conduire des réévaluations continues des projets finis pour déterminer en quoi le projet a eu un impact durable dans le long terme.

## 12. Annexes

### Annexe 1 Liste récapitulative pour la rédaction des rapports narratifs

Il y a une liste récapitulative au dos de la page de garde. Cette liste vous aidera à solutionner vos problèmes en ce qui concerne le rapport narratif. En plus de répondre aux questions sur la liste récapitulative, vous pouvez fournir des informations que vous trouvez pertinentes. La page de garde est disponible sur le site web de KIOS [www.kios.fi](http://www.kios.fi). Vous pouvez également la recevoir en envoyant un e-mail à [kios@kios.fi](mailto:kios@kios.fi).

- **Avez-vous réalisé les activités planifiées ?**  
Regardez le planning original du projet et le calendrier. Quelles activités ont été mise en œuvre ? Quelles phases sont terminées ? Est-ce que le planning original du projet a été suivi ? Comment avez-vous contrôlé l'avancement du projet ?
- **Avez-vous atteint les objectifs escomptés du projet ?**  
Regardez le planning original du projet. Quels objectifs ont été atteints ? Y-a-t-il eu des résultats imprévus positifs ou négatifs ? Quels impacts ? Quel était le principal résultat du projet en matière de promotion et de protection des droits de l'homme ?
- **Comment est-ce que les bénéficiaires, les ayant-droits et les intervenants ont participé au projet ?**
- **Quels obstacles et défis avez-vous dû résoudre pour mettre en œuvre le projet ? A-t-il été nécessaire de modifier le planning du projet ?**
- **Avez-vous fait des ajustements de budget ? Y-a-t-il eu des problèmes de budget comme des surévaluations ou sous évaluations ?**
- **Comment avez-vous traité le contrôle et l'évaluation (interne ou externe) du projet ?**  
Comment est-ce que les bénéficiaires ont participé à l'évaluation du projet ? Quel genre de retour ont-ils donné ?
- **Comment est-ce que votre organisation a profité du projet ?**  
Est-ce que le projet vous a amené à des changements de planning, de développement, de politiques de gestion, de connaissances ou d'attitudes ? Quelles furent les principales leçons apprises ?
- **Quel est l'impact à court terme du projet sur la promotion et la protection des droits de l'homme ? Est-il possible d'envisager des impacts dans le long terme ?**
- **Pensez-vous que le projet a été une réponse appropriée à la situation décrite dans l'analyse de fond du projet ? Referez-vous les choses différemment dans le futur ?**
- **Quels sont vos plans pour le suivi du projet dans le futur ?**
- **Comment jugez-vous l'expérience de coopération avec KIOS ? Avez-vous des conseils ou suggestions pour KIOS ?**
- **Veillez nous donner toute autre information pertinente ou détails à propos du projet ou de l'organisation.**  
Par exemple, s'il y a eu des changements dans le projet ou le personnel, si vous avez reçu de nouveaux dons, si vous avez dû faire face à des problèmes de sécurité, etc.
- **Veillez annexer des échantillons de documents produits pour le projet.**

## Annexe 2 Feuillet de présence pour le calcul du travail volontaire

Nom de l'organisation :

Nom du projet :

Date	Personne	Tâche	Début	Fin	Nombre total d'heures	Prix de l'heure*	Valeur totale	Signature

\* Prix de l'heure (valeur monétaire donné pour le travail volontaire en devise locale)

### Annexe 3 Rapport d'avancement et rapport final

#### Modèle de tableau pour le rapport financier

Organisation

Numéro du projet

Fonds reçus	Date	Devise locale	EUR	
Subvention				
Premier versement				
Deuxième versement				
Profits sur intérêts				
<b>TOTAL DES FONDS DISPONIBLES</b>		0,00	0,00	Devise #DIV/0!
Pas encore reçu				
<b>Dépenses du projet en devise locale financé par KIOS</b>	<b>Budget approuvé en devise locale</b>	<b>Dépenses réelles en devise locale</b>	<b>Différence / Solde (entre le budget approuvé et les dépenses totales) en devise locale</b>	<b>Notes explicatives des différences avec le budget original</b>
Ligne Budgétaire 1			0,00	
Ligne Budgétaire 2			0,00	
Ligne Budgétaire 3			0,00	
			0,00	
<b>TOTAL KIOS (max. 90%)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Auto-financement en devise locale</b>				
Ligne Budgétaire 4			0,00	
Ligne Budgétaire 5			0,00	
Ligne Budgétaire 6			0,00	
			0,00	
<b>Auto-financement TOTAL (min. 10%)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>TOTAL des coûts du projet (100%)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	

## **Annexe 4 Instructions pour l'Audit (EXIGENCES MINIMUM)**

Ce document contient les consignes pour la révision des comptes pour les projets financés par KIOS. KIOS demande à l'organisation bénéficiaire de transmettre ces instructions à l'auditeur et de les parcourir ensemble avant que l'auditeur ne commence son travail. Ces consignes ont été rédigées par KIOS et les représentants du Ministère des affaires étrangères de Finlande qui est la principale source de fonds de KIOS.

Le but d'un audit externe est de vérifier que les comptes annuels fournissent une image correcte et vraie de la situation financière de l'organisation et que l'utilisation des fonds soit en accord avec les buts et objets comme indiqué dans les statuts.

Un audit externe peut être conduit soit sur la base d'une révision annuelle des comptes ou sur une base ponctuelle de révision par une agence donatrice. Elle est conduite par une société dont les auditeurs experts-comptables sont reconnus pour leurs qualifications professionnelles.

Les auditeurs sont nommés par le conseil d'administration (ou à l'Assemblée Générale Annuelle) ou par un donateur lors d'un audit spécial. Ils sont indépendant de l'organisation qui les emploie.

### **Envergure**

Nous vous demandons de conduire un audit spécial concernant le développement des projets de coopération fondé par KIOS.

Une condition générale pour le financement de la coopération de développement est que l'organisation bénéficiaire doit respecter des principes de la bonne gestion et prendre part à des activités anti-corruption. Le financement par KIOS doit être utilisé uniquement pour couvrir les dépenses considérées nécessaires et raisonnables pour mettre en œuvre les activités du projet. L'organisation bénéficiaire doit respecter - dans sa comptabilité - les Principes Comptables Généralement Reconnus (PCGR) nationaux. L'audit doit être effectué conformément aux standards de révision des comptes généralement acceptés (ISA 800) et à la législation nationale pertinente et respecter ces normes.

La nature d'un projet financé par KIOS est comme suit :

- Un projet n'est pas une entité légale mais un objet comptable,
- Il peut inclure des transactions dans plus d'une entité légale (par ex. le partenaire ou une filiale).
- Il ne prépare pas de bilans comptables légaux.
- Les bilans audités sont le rapport financier du projet et la liste des immobilisations corporelles.
- La comptabilité est effectuée principalement avec de l'argent liquide - il peut y avoir quelques provisions.
- Les immobilisations corporelles ne sont pas capitalisées mais enregistrées comme coûts lors de l'achat.
- Le seuil d'importance relative dans chaque constatation de l'auditeur est de 200 Euros.

### **Reporting**

Nous vous prions d'envoyer le rapport de révision comptable à KIOS en Finlande par e-mail **ET** par courrier postal. Le rapport doit être en anglais ou en français et inclure les données suivantes :

- Le numéro et le nom du projet
- L'organisation qui met en œuvre le projet
- La date de l'Accord de Coopération
- La période correspondante et la devise (de préférence, la devise locale)
- Le taux de change utilisé dans le rapport financier du projet
- Le montant total prévu des revenus et des dépenses incluant l'auto-financement et les autres financements
- Le montant du revenu actuel et des dépenses (inclure le solde de la période précédente)
- Le solde de clôture (incluant les liquidités, les biens et immobilisations bancaires comme les avances de paiement et les chèques en circulation)

- Donner les résultats les plus importants, les conclusions et les recommandations de l'audit
- Le nom de l'auditeur, sa fonction, son adresse, son numéro de téléphone, de fax et son adresse e-mail
- La date, la signature de l'auditeur des comptes et son agrément.
- Son opinion à propos des enjeux ci-dessous\*\*
- Une lettre de recommandations\*\*\*

### **\*Opinion**

Dans son rapport, l'auditeur des comptes doit donner son avis à propos des domaines suivants :

- Est-ce que le rapport financier du projet correspond à la comptabilité ?
- Est-ce que le rapport financier du projet correspond à l'Accord de coopération ?
- Est-ce-que les fonds reçus correspondent à la comptabilité ?
- Est-ce que la comptabilité correspond aux pièces justificatives ?
- Est-ce qu'il y a de bonnes pièces justificatives pour les transactions ?
- Est-ce que la comptabilité est adéquate comprenant un journal et le grand livre général ?
- Est-ce que les modifications dans la liste des immobilisations corporelles correspondent avec les pièces justificatives ?
- Est-ce que la comptabilité correspond aux relevés de compte et au livre de caisse ?
- Est-ce que solde d'ouverture des fonds correspond au rapport d'audit de la période précédente ?
- Est-ce que le rapport financier approuvé est exempt de toute déclaration inexacte ?
- Est-ce que les fonds reçus mais pas encore utilisés sont enregistrés en tant que dette dans le bilan ? Est-ce qu'ils sont inclus dans le solde de clôture du rapport financier du projet ?
- Est-ce que les dépenses enregistrées dans le rapport financier du projet correspondent au budget original approuvé ou au plan d'activité ? Le rapport doit contenir des explications pour toute différence supérieure à 15%.
- Est-ce que le système de contrôle interne de la direction de l'organisation est adéquat ? Est-ce qu'il y a des lacunes importantes que l'organisation devrait améliorer ?
- Est-ce que les salaires du personnel du projet correspondent aux contrats de travail signés et est-ce-que les fiches de présence existent ?
- Est-ce que les dépenses de sécurité sociale comportant les pensions et les taxes ont été enregistrées et payées aux autorités concernées conformément à la législation nationale ?
- Est-ce que l'organisation garde les copies de tous les contrats essentiels et valides (gouvernement, commerce, loyer, contrat de location et le contrat de service) ?

### **\*\*\* Lettre de recommandations (Lettre de contrôle interne)**

Les auditeurs devront aussi fournir une lettre de recommandations. Cette lettre fait référence au rapport à l'attention de la direction indiquant les recommandations des auditeurs pour corriger les déficiences trouvées par les auditeurs. La lettre identifie des problèmes qui n'ont pas besoin d'être mentionnés ou divulgués dans le rapport financier. Par exemple, elle surligne les faiblesses identifiées dans les contrôles internes mais contient les suggestions et les préoccupations relevées durant l'audit. Les gestionnaires ont une opportunité de répondre aux constatations exposées dans la lettre de recommandations et expliquent quelles résolutions ils vont prendre.



## Annexe 5 Normes minimales pour la gestion financière des ONG (par Mango)

A. Exigences minimales	
Normes	Pourquoi ?
1. Une pièce justificative valide pour chaque transaction (entreposée et conservée en toute sécurité pour au minimum la durée du projet).	Protection du personnel, des preuves et des données relatives aux transactions.
2. Un livre de caisse pour chaque compte en banque, réconcilié tous les mois.	Organiser et résumer les détails des transactions, vérifier s'il y a des erreurs ou omissions.
3. Un plan comptable – utilisé de manière cohérente entre les pièces justificatives et les budgets	Principe de cohérence ; cela facilite la rédaction des rapports financier.
4. Un budget énumérant les coûts et les revenus anticipés pour toutes les opérations.	Le planning, la campagne de financement, le contrôle et le reporting.
5. Une délégation du pouvoir – des instances dirigeantes à la structure de gestion hiérarchique.	Savoir qui est responsable pour quoi et dans quelles limites.
6. Séparation des responsabilités – partage des responsabilités financières entre au moins deux personnes.	Prévenir la tentation du vol et réduire les possibilités de commettre une fraude ; partager le fardeau.
7. Bilans comptables annuels – Choisissez de préférence un audit par une personne indépendante.	Responsabilité envers les intervenants ; la transparence.
B. Bonnes pratiques	
8. Des pièces justificatives comptables supplémentaires quand l'on emploie du personnel (livre de paie) ou que l'on possède des immobilisations (registre des biens).	Remplir les exigences réglementaires et d'audit ; à des fins de contrôle.
9. Des budgets basés sur des plans d'activité réelle, qui comprennent le coût total de l'exécution d'un projet.	Quelqu'un de réaliste et plus susceptible d'atteindre ses objectifs.
10. Des budgets avec des calculs et des notes clairs.	Cela doit être facile à lire et de faire des ajustements. Cela doit être facile de justifier les calculs.
11. Une séparation des coûts de base du budget.	Encourager la gestion active et la stratégie de financement des coûts de base.
12. Faire des prévisions des liquidités mensuelles.	Cela aide à identifier et prendre des mesures pour éviter les problèmes de flux de trésorerie à court terme.
13. L'utilisation de centres de coûts lorsque l'on travaille avec plusieurs organismes donateurs et/ou plusieurs projets.	Séparer les fonds restreints des opérations connexes ; Cela facilite le reporting aux gestionnaires et aux bailleurs de fonds.
14. Utilisez des grilles de financement si plus d'un organisme donateur finance une organisation ou un projet.	Éviter les situations de double financement et identifier les zones de déficit.
15. Envoyez les rapports de suivi budgétaire au moins une fois par mois aux gestionnaires (mais aussi régulièrement aux bénéficiaires).	Pour suivre les progrès ; à des fins de contrôle.
16. Des polices et procédures écrites, y compris un code de conduite pour le personnel et les membres du conseil d'administration.	Éviter toute confusion à propos des règlements de l'organisation et dans la pratique attendue.

17. Une base de financement diversifiée – une combinaison de fonds restreints et non-restreints.	Réduire la vulnérabilité aux chocs financiers ; ceci aide à constituer des réserves.
18. Un niveau raisonnable de réserves.	Réduire la vulnérabilité aux chocs financiers ; ceci aide à surmonter les problèmes de trésorerie



## Annexe 6 Contrôles internes : (par Mango)

<b>Réf. Énoncé des bonnes pratiques</b>	
4.1	Les liquidités sont conservées dans une caisse verrouillée ou dans un coffre gardé par un individu
4.2	Tout argent reçu est déposé intacte à la banque c'est à dire sans être dépensé (si aucune somme n'est reçue, score 5)
4.3	Tous les chèques sont signés par au moins deux signataires mandatés
4.4	Les chèques sont signés uniquement quand toutes les informations ont été remplies correctement (c.à.d. pas de chèques en blanc)
4.5	Les réconciliations bancaires sont vérifiées par quelqu'un qui ne les a pas préparées
4.6	Il y a une ligne de conduite détaillant qui est peut autoriser les dépenses de différents types ou valeurs
4.7	Toutes les transactions sont correctement autorisées
4.8	Les paiements en liquide sont autorisés par quelqu'un d'autre que le caissier
4.9	Les différentes étapes du processus d'achat (par ex. les commandes, réceptions et paiements) sont partagées entre des personnes différentes
4.10	Les remboursements de dépenses pour avance du personnel sont vérifiés par la même personne qui a autorisé l'avance
4.11	Les salaires du personnel (incluant les avances et les déductions de prêts) sont vérifiés chaque mois par un gestionnaire principal
4.12	Les déductions légales (par ex. les cotisations sociales) sont traitées correctement et payées à l'heure
4.13	Tous les biens corporels (par ex. les véhicules, ordinateurs, équipements) possédés par l'OGN sont assurés et contrôlés en utilisant un registre de biens corporels
4.14	Il y a des lignes de conduites approuvées et un manuel de procédures en place qui est pertinent à l'organisation et connu du personnel
4.15	Un cabinet d'audit dûment agréé est sélectionné par les administrateurs
<b>Score total pour les contrôles internes</b>	

## Annexe 7 Contrôles internes (par Mango)

Il est important que les systèmes financiers soient conçus pour s'assurer que le moins possible d'erreurs puisse être fait et que les opportunités d'appropriation illicite (en fait, de vol) soient minimisées. Il est possible qu'un comptable qualifié doive vérifier vos systèmes quand ils seront en place mais le reste du temps, la direction de l'ONG est responsable. Quelques règles et recommandations de gestion peuvent réduire les risques :

- Il doit y avoir des lignes de conduite écrite, des procédures et des règlements pour traiter la gestion financière et tout le personnel doit en être au courant.
- La direction doit surveiller la trésorerie et être en conformité avec le budget sur une base mensuelle, si ce n'est pas plus souvent, pour s'assurer qu'aucune crise ne survienne.
- Les dossiers précis doivent être conservés et toutes les transactions doivent être enregistrées au moment où elles se produisent. Les reçus doivent appuyer chaque dépense. Les états financiers annuels doivent être accessibles à tous les intervenants, ainsi que le personnel. Il est logique d'avoir un conseil de surveillance.
- Il est logique de mettre en place un système de "bon d'achats" où un gestionnaire principal approuve toute dépense *avant* l'achat sauf en cas de coûts récurrents comme les salaires et les loyers. Personne ne devrait pouvoir s'en aller et acheter un ordinateur ! Un accord écrit préalable doit être demandé. Ou, alternativement, le personnel devrait avoir une limite individuelle de dépense pendant une période donnée et leurs achats doivent être revu après.
- Les dépenses plus importantes devraient être en ligne avec les normes d'achats internes. Bien souvent, l'organisme donateur imposera ses normes – Voir le contrat UNDP dans les documents de l'instructeur. Par exemple, l'ONG soudanaise a reçu des directives de passation de marchés spécifiques.
- Les comptes bancaires doivent toujours être au nom de l'organisation et pas au nom d'un individu. Toutes les demandes de retrait, comme les chèques, doivent être signées par deux personnes ou "deux sur trois". Leurs noms et signatures doivent être déposés à la banque par un gestionnaire principal (aussi le seul à avoir le droit de faire des changements). Gardez tout l'argent à la banque – Ne gardez que de la monnaie au bureau. Les chéquiers doivent être sous clef.
- Si vous utilisez de l'argent liquide, gardez-le en sécurité, dans un coffre. Seule une personne, le "caissier", doit avoir accès à l'argent. Des reçus doivent être conservés pour chaque transaction.
- Séparation des fonctions : Séparez les tâches en vous assurant qu'aucune personne ne soit seul responsable de l'ensemble d'une transaction. Par exemple, de la commande d'équipements jusqu'à la signature du chèque de paiement.
- En cas de suspicion de fraude, faites appel à un auditeur professionnel. Il se peut qu'il soit nécessaire de contacter la police. Faites attention de sécuriser toutes les preuves pour éviter qu'elles ne soient détruites par la personne ayant commis la fraude.

- Engagez un bon auditeur pour qu'il parcourt vos livres sur une base annuelle, qu'il fasse des recommandations pour améliorer le système, fournisse une lettre de recommandations avec ses constatations et rédige un rapport d'audit.

## 13. Directives supplémentaires

Mango : Renforcer la gestion financière et responsabiliser les humanitaires et les ONG de développement et leurs partenaires :

<http://www.mango.org.uk/>

Organisations pour le développement de la société civile : Directives de projet, Ministère des affaires étrangères de Finlande (en anglais):

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=50603&nodeid=34673&contentlan=2&culture=en-US>

Manuel d'anti-corruption pour les spécialistes du développement, Ministère des affaires étrangères de Finlande (en anglais) :

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=256264&nodeid=34606&contentlan=2&culture=en-US>