

## Annexe 1 Guide pour l'évaluation de la capacité de gestion financière

L'outil suivant est conçu pour vous aider à évaluer la capacité de gestion financière d'un partenaire potentiel durant la phase d'évaluation ainsi qu'à tout autre moment jugé opportun par le MAE pour la réalisation d'une telle évaluation de la capacité.

L'évaluation a été conçue pour tous les types de partenaires avec différents niveaux de capacité administrative et financière, mais permet tout particulièrement d'évaluer la capacité de nouveaux partenaires de petite ou moyenne taille. Elle met principalement l'accent sur les aspects d'ordre opérationnel.

L'évaluation couvre six domaines : la budgétisation, la comptabilité, les contrôles internes, la gouvernance et le personnel, le rapport financier et l'audit.

Pour chacun de ces domaines, une série d'exigences minimales et des exemples de bonnes pratiques sont présentés. Les pratiques qui sont soulignées sont jugées constituer des exigences minimales et doivent être incluses dans l'évaluation.

La portée et le niveau de détail de l'évaluation au-delà des exigences minimales dépendront de l'envergure de l'engagement, de la complexité des activités ainsi que de l'historique de la capacité de gestion administrative et financière du partenaire et des connaissances du MAE et d'autres donateurs en la matière.

La portée de l'évaluation de la capacité financière pourra être déterminée en fonction des risques et de l'importance relative. Plus les risques et l'importance relative sont élevés, plus l'évaluation de la capacité de gestion financière devra être vaste (cf. annexe 1.A. pour de plus amples lignes directrices). La portée de l'assurance qualité et des autres activités d'évaluation réalisées ou prévues sont autant d'aspects qui devront également être pris en compte pour déterminer la portée de l'évaluation de la capacité financière.

Les conclusions de l'évaluation serviront à mettre en œuvre des mesures d'atténuation dans les cas où la capacité financière est jugée faible.

Une évaluation de la capacité doit avoir été réalisée avant l'exécution du premier décaissement de l'aide.

#	Évaluation de la capacité de gestion financière Les exigences minimales de l'évaluation sont soulignées	O/N	Commentaires
<b>Budgétisation</b> La budgétisation est un outil de planification et de prise de décision qui permet aux dirigeants et à l'organisation d'estimer le coût des activités prévues, de contrôler les dépenses, de mesurer les performances en comparant les coûts réels au budget et d'assurer la responsabilité financière.			
1.	<u>Des budgets sont établis pour tous les coûts pris en charge par l'organisation/l'engagement.</u>		
2.	<u>Les budgets des projets sont basés sur le coût des activités prévues.</u>		
3.	<u>Les budgets sont repartis sur des trimestres pour toutes les activités d'un projet/programme.</u>		

4.	<u>Les budgets des projets sont établis conformément à la structure du cadre de résultats/cadre de référence.</u>		
5.	Le personnel financier et le personnel technique du programme sont impliqués dans l'établissement des budgets afin de garantir que ceux-ci sont basés sur des compétences et connaissances à la fois financières et techniques.		
6.	Les réaffectations budgétaires sont alignées sur les révisions du cadre de résultats/cadre de référence et opérées en collaboration entre le personnel responsable des activités et le personnel financier.		
7.	Les réaffectations budgétaires sont approuvées par les responsables des activités du projet.		
8.	Les fiches budgétaires comprennent des notes explicatives et des calculs clairs qui garantissent la transparence de la base du budget.		
9.	Un budget séparé est établi pour les coûts généraux ( <i>overheads</i> ).		
10.	Les codes/lignes budgétaires correspondent à des codes comptables pour permettre de comparer les dépenses réelles aux dépenses attendues.		
11.	Le type et le nombre de lignes budgétaires utilisés reflètent l'organisation et sa complexité.		
12.	Des prévisions de trésorerie sont établies tous les mois pour permettre le suivi de la trésorerie pour les coûts opérationnels.		
13.	La budgétisation a été fiable et exacte par le passé (peu ou pas de dépassements budgétaires importants, partenaire renommé pour la robustesse de ses procédures budgétaires ou autre aspect semblable).		
<b>Comptabilité</b>			
Le but de la comptabilité est de fournir des informations fiables sur les coûts et les dépenses. À cette fin, un système comptable pertinent, des méthodes comptables et des normes sont appliqués. La comptabilité appuie le contrôle, le rapport et l'audit des performances financières de l'organisation.			
<i>Système comptable de base</i>			
14.	<u>Un système comptable électronique/ informatisé standardisé est en place et utilisé.</u>		
15.	<u>Le système comptable peut fournir des données pertinentes pour le rapport, par exemple via des extraits de données brutes au format Excel en vue de leur analyse et du rapport.</u>		
16.	<u>Le système comptable est uniquement accessible à des utilisateurs autorisés.</u>		
17.	<u>Le système comptable enregistre toutes les écritures.</u>		
18.	<u>Le système comptable dispose d'un système de sauvegarde fiable et régulier.</u>		
<i>Méthodes comptables</i>			
19.	<u>Tout paiement exécuté est assorti des justificatifs nécessaires.</u>		
20.	<u>Toutes les dépenses sont justifiées par des reçus originaux, des factures originales et des récépissés signés originaux.</u>		
21.	<u>Tous les documents comptables et justificatifs sont conservés dans un endroit sécurisé durant une période allant jusqu'à dix ans.</u>		

22.	<u>Tous les montants perçus en espèces sont enregistrés (de préférence, dans un système comptable électronique ou sur des reçus sur papier carbone prénumérotés) et déposés à la banque. DANS LE CAS CONTRAIRE, les montants en espèces et les chèques sont interdits.</u>		
23.	<u>Tous les montants versés et perçus sont enregistrés (dans le système comptable électronique ou le livre de caisse).</u>		
24.	<u>Un plan comptable standard est utilisé pour classer chaque transaction.</u>		
25.	<u>Les transactions sont également classées par projet ou donateur à l'aide d'une liste standard de centres de coûts ou d'autres indicateurs du système comptable.</u>		
26.	<u>Les fonds reçus du MAE doivent être conservés sur un compte bancaire désigné ou le compte désigné du grand livre doit être établi.</u>		
27.	<u>Un rapprochement bancaire est établi tous les mois pour chaque compte bancaire.</u>		
28.	<u>Les rapprochements de la trésorerie sont visés par les responsables en chef et enregistrés chaque mois.</u>		
29.	<u>Les sorties de petite caisse sont contrôlées tous les mois. Elles doivent être contrôlées par une personne différente de celle chargée de les comptabiliser.</u>		
30.	<u>L'organisation assure le suivi des créances et des dettes.</u>		
31.	<u>Un manuel/une politique de comptabilité précisant les procédures comptables, les rôles et la séparation des tâches est appliqué(e) et maintenu(e) à jour.</u>		
32.	<u>Les méthodes comptables suivent la législation locale ou les normes internationales en vigueur.</u>		

### **Contrôles internes**

Le but des contrôles internes est de protéger les actifs, de garantir l'exactitude des livres comptables et de prévenir et détecter la fraude et les erreurs. Les contrôles internes essentiels incluent la séparation des tâches, les autorisations et les rapprochements. Il peut s'avérer utile d'inclure un audit des contrôles internes dans l'audit des états financiers (celui-ci fera souvent partie de la mission réalisée par l'auditeur en vue de formuler son opinion dans le cadre d'un audit financier).

33.	<u>La séparation des tâches est mise en œuvre et respectée (par « séparation des tâches », on entend par exemple que les tâches liées aux opérations de caisse sont séparées de celles liées à la tenue des livres comptables ou que les tâches liées aux achats sont séparées de celles liées aux paiements).</u>		
34.	<u>Tous les actifs immobilisés détenus par l'organisation sont contrôlés à l'aide du registre des immobilisations, qui indique au minimum le code d'identification des actifs, le prix d'achat, le lieu et la valeur comptable.</u>		
35.	<u>Des inventaires physiques périodiques des actifs ou des stocks sont réalisés sur la base du registre des immobilisations ou des listes d'inventaire.</u>		
36.	<u>Il existe une politique écrite qui précise la personne pouvant autoriser les dépenses de différents types et de différentes valeurs.</u>		

37.	<u>Toutes les transactions sont correctement autorisées par des signatures.</u>		
38.	Toutes les dépenses sont correctement visées et documentées en indiquant l'objet et les participants.		
39.	Les actifs sont couverts par une assurance suffisante selon une évaluation coûts/bénéfices (uniquement valable pour les partenaires non gouvernementaux).		
	<i>Gestion de trésorerie</i>		
40.	<u>L'argent liquide est conservé en sécurité, par exemple dans une caisse verrouillée ou un coffre-fort, et confié à la garde de personnes autorisées.</u>		
41.	<u>Tous les chèques sont signés par au moins deux signataires et aucun chèque en blanc n'est jamais signé.</u>		
42.	<u>Des contrôles adéquats sont intégrés dans les arrangements bancaires, tels que l'autorisation des décaissements et des paiements, doubles signatures sur les chèques et virements et rapprochements réguliers avec le compte bancaire.</u>		
43.	<u>Des contrôles adéquats sont en place pour la gestion de la trésorerie, y compris la définition de limites pour le montant détenu en liquide OU l'interdiction de détenir de l'argent liquide.</u>		
<i>Charges de personnel</i>			
44.	<u>Des registres du personnel et des salaires, tels que les contrats et les fiches de salaire, sont en place.</u>		
45.	<u>Le salaire du personnel est contrôlé tous les mois par un responsable en chef.</u>		
46.	<u>Les retenues obligatoires (telles que les taxes salariales) sont correctement exécutées et les salaires sont versés à temps.</u>		
47.	Les demandes de remboursement pour les montants déboursés par le personnel sont contrôlées par la personne qui a autorisé les débours concernés.		
48.	Des fiches de présence sont utilisées pour documenter les heures.		
<i>Achats</i>			
49.	<u>Un manuel des achats décrivant les procédures de demande, d'autorisation, de sélection des fournisseurs, de commande, de réception et de paiement pour l'achat de produits et services est utilisé et maintenu à jour.</u>		
50.	<u>Les différentes étapes de la procédure d'achat (par exemple, les commandes, les réceptions et les paiements) sont partagées entre les différents membres du personnel.</u>		
51.	Une description/un manuel concernant les différentes méthodes d'achat et de mise en concurrence et les cas dans lesquels elles doivent être appliquées est en place.		
52.	Un code de conduite existe pour éviter la survenue avérée ou soupçonnée de conflits d'intérêts dans le cadre des achats ou des appels d'offres.		
<b>Gouvernance et personnel</b>			

La gestion financière d'une organisation est appuyée par ses structures de gouvernance et son personnel compétent. Toutes les procédures commerciales et financières doivent être appuyées par la gouvernance, l'organisation et les compétences.			
53.	<u>Une procédure écrite couvrant les finances, les achats et les ressources humaines est établie, appliquée et régulièrement mise à jour.</u>		
54.	<u>L'organisation est financièrement viable et durable.</u>		
55.	<u>Les rôles du personnel sont clairement définis. Les membres du personnel sont conscients de leurs rôles et de leurs attributions et connaissent les procédures et politiques de l'organisation.</u>		
56.	<u>La direction est impliquée dans la gestion financière de l'organisation/des projets ou programmes.</u>		
57.	Le partenaire dispose de politiques et procédures adéquates pour guider les activités du personnel et renforcer son sens des responsabilités.		
58.	Tous les coûts opérationnels prévus sont correctement financés.		
59.	Les différents rôles de la fonction financière sont clairement définis, connus et suivis.		
60.	L'organisation dispose de l'enregistrement, de l'autorisation et du mandat requis pour entreprendre les activités prévues.		
61.	Une politique de lutte contre la corruption, y compris une section consacrée à la prise en charge et à la protection des lanceurs d'alerte professionnelle ( <i>whistleblowers</i> ), est établie, appliquée, régulièrement mise à jour et partagée avec le personnel.		
<i>Compétences du personnel</i>			
62.	<u>Les fonctions financières clés sont assurées par du personnel qualifié et compétent. Les qualifications et les compétences sont documentées et correspondent à l'envergure et à la complexité de l'organisation.</u>		
63.	<u>Le personnel financier possède les compétences et qualifications spécifiques requises pour assurer toutes les activités financières. Les compétences et qualifications sont documentées et correspondent à l'envergure et à la complexité de l'organisation.</u>		
64.	<u>Une personne assumant l'ultime responsabilité de la gestion financière, y compris de l'aide octroyée par le MAE, est clairement identifiée et cette personne possède les compétences, l'expérience et les qualifications adéquates.</u>		
65.	Les managers et le personnel technique/du programme possèdent les compétences pertinentes pour gérer les budgets et assurer le contrôle budgétaire. Cela inclut une formation sur la budgétisation ainsi que de l'expérience dans le domaine de la budgétisation et du contrôle budgétaire.		
<i>Sous-partenaires</i>			
66.	<u>L'organisation dispose de procédures pour garantir la transparence et la redevabilité dans les cas où des fonds sont transférés à des sous-partenaires.</u>		
67.	<u>L'organisation possède des mécanismes permettant d'évaluer la capacité financière des sous-partenaires.</u>		

68.	L'organisation possède déjà de l'expérience en matière d'aides/décaissements opérés à des sous-partenaires.		
<b>Rapport financier</b>			
Les dirigeants doivent assurer un rapport financier continu afin de surveiller les finances de l'organisation dans le but de contrôler et de prendre des décisions concernant les activités de l'organisation et des projets. Un rapport financier correct est essentiel pour pouvoir communiquer les résultats financiers et techniques aux dirigeants et aux donateurs.			
69.	<u>L'équipe de direction échange sur les rapports financiers au moins une fois tous les trois mois.</u>		
70.	<u>Les donateurs et/ou les responsables reçoivent les rapports financiers dans le format correct et dans les délais convenus.</u>		
71.	<u>L'organisation répond aux exigences légales en matière de rapport.</u>		
72.	<u>Les rapports financiers incluent des informations détaillées sur les revenus et les dépenses, sur les chiffres réels et le budget ainsi que sur les écarts entre les chiffres réels et le budget.</u>		
73.	<u>Les rapports financiers couvrent un trimestre ou une période plus courte.</u>		
74.	<u>Les rapports financiers comprennent des informations détaillées sur les soldes de trésorerie et les soldes bancaires ainsi que sur les dettes et les créances.</u>		
75.	Les responsables du projet débattent des rapports financiers tous les mois.		
76.	Les rapports financiers offrent le niveau de détail pertinent conformément à leur utilisation/aux besoins du public visé.		
77.	Les rapports financiers incluent des explications et des commentaires concernant les écarts et rédigés par le personnel responsable du projet.		
<b>Audit</b>			
L'audit vise à contrôler l'exactitude des états financiers, des méthodes comptables et des contrôles internes de l'organisation. L'audit garantit la confiance et la transparence.			
78.	<u>L'organisation fait régulièrement l'objet d'audits.</u>		
79.	Un auditeur/cabinet d'audit externe agréé et indépendant est choisi et utilisé.		
80.	Les comptes annuels sont vérifiés conformément aux normes d'audit internationales en vigueur, c.-à-d. ISA et ISSAIs.		
81.	Les comptes annuels audités ne présentent aucune inexactitude significative.		
82.	L'organisation est jugée en activité par l'auditeur.		
83.	Les audits annuels sont à jour (signés dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice).		
84.	L'organisation réagit aux rapports de l'auditeur, à ses commentaires et à ses recommandations et met en œuvre les changements pertinents.		
85.	Les dirigeants assurent le suivi des problèmes majeurs soulevés dans les lettres de recommandations de l'auditeur et veillent à y remédier.		

Si l'évaluation est confiée à des consultants externes, des termes de référence pour leur mission doivent être définis sur la base de ce qui précède.