

MANUEL FINANCIER



Donner
un sens à
l'argent



- un guide pratique pour -
LA VIABILITÉ ORGANISATIONNELLE



STREETNET INTERNATIONAL

StreetNet International, une alliance couvrant les cinq continents, a été lancée en Novembre 2002, à Durban, Afrique du Sud, afin de réunir les organisations dont les membres sont faites des vendeurs de rue, vendeurs de marchés informels et/ou des colporteurs. StreetNet favorise l'échange d'information et des idées sur des questions cruciales qui concernent les vendeurs de rue, les vendeurs de marchés informels et les colporteurs (vendeurs ambulants), ainsi que la stratégie pratique d'organisation et de plaidoyer.

SIÈGE DE STREETNET

Email: coordinator@streetnet.org.za / accounts@streetnet.org.za
Unité 101 1ere étage Centre Dinvir, 123 rue de Joe Slovo,
Durban 4001, Afrique du Sud
PO Box 61139, Bishopsgate, Durban 4008, Afrique du Sud

POINTS FOCaux RÉGIONAUX DE STREETNET

ASIE - NEST (Nepal)

Tél : + 977 985 107 90 67

E-mail: narayanneupane37@yahoo.com

AMERIQUES - FOTSSIEH (Honduras)

Tél: +504 9710 1429

Email: vilmaarevalo90@gmail.com / fotssieh.2001@gmail.com

AFRIQUE AUSTRALE ET ORIENTALE - ZCIEA (Zimbabwe)

Tél: +263 772361905

E-mail: zcieareg@gmail.com / wisbornmalaya@gmail.com

AFRIQUE CENTRALE ET OCCIDENTALE - FAINATRASIT (Togo)

Tél: +228 90289843

E-mail: kkessouagni@yahoo.com

EUROPE ET ASIE CENTRALE - Moldova-Business-Sind (Moldova)

Tél: +373 695 510 75

E-mail: tomo.bodnari@mail.ru



MANUEL FINANCIER

INTRODUCTION

Ce manuel sert de guide à ceux qui souhaitent créer une organisation à but non lucratif. Le manuel donne un aperçu des avantages, les inconvénients et les exigences légales concernant les différents types de structures à but non lucratif. Il comprend également des sections sur la budgétisation, la notion de comptabilité et les diverses autres procédures financières afin de pouvoir un soutien au personnel financier et assurer la durabilité, la consistance et la responsabilité au sein d'une organisation.



La diffusion et l'usage gratuites et de ce manuel est encouragée.
Cependant, veuillez bien reconnaître StreetNet si vous choisissez de reproduire cette publication,
soit en partie ou dans son intégralité.

CONTENUS

PARTIE A: PRÉSENTATION DE LA GESTION FINANCIÈRE

1 Que 'est-ce que la gestion financière?	4
Éléments d'un système financier efficace	4
L'importance de la gestion financière et contrôles	5
2 Qui est responsable de la gestion financière?	5
3 Qu'est-ce qu'une OBNL / NPO?	6
Associations volontaires	7
Fiducies	11
Article 21 des Entreprises	14
Organisations d'Intérêt Publique	17
4 Composition du système financier	19
Le budget	19
Politiques / normes financières et procédures	26
Processus comptabilité	26
Plan des comptes	29
Logiciel de comptabilité	30
Rapports financiers	31
- Déclarations financières	31
- Comparaison réel de dépenses budgétaires et des variances	31
- Mesurer les résultats	31
- Analyse des variances	31
- Prise d'action	31

PARTIE B: GESTION DU FLUX DE TRESORERIE

Qu'est-ce que le flux de trésorerie?	32
- Pourquoi le flux de trésorerie est si important?	33
- Comment maximiser le flux de trésorerie	33
- Exemple de tableau de financement	33

PARTIE C: SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET FINANCIÈRE

Autorité approbatrice	34
Séparation des tâches	35
Contrôles d'accès	35
Documentation	35
Balances de vérification	35
Réconciliations	35
Vérifications financières/ [audit] physiques	35

PARTIE D: VIABILITÉ FINANCIÈRE

Qu'est-ce qu'une viabilité financière?	36
- L'importance de la viabilité financière	37
- Stratégies pour la viabilité financière	37
- Diversification des ressources de revenu	37
- Types de génération de revenus	39
- Recherche des fonds	40
- Plans futures de levé des fonds	41
- Génération des revenus	42
Construction des réserves	46
- Compréhension des fonds et réserves	46
- Pourquoi les réserves sont nécessaires?	46
- Comment construire des réserves?	47
- Une spécifique réserve viable	49
- Fonds accumulés	50
- Types de réserves désignés	51
- Politique de réserves	51
- Investissement des réserves	53
- Gestion efficace des réserves	54
Implications et avantages fiscaux	56
- Taxes sur le revenu	56
- Exigences générales pour l'exonération des taxes sur le revenu	57
- Règles de négoces	57
- Autres questions fiscales	59
<i>Taxe sur le capital du Gain</i>	59
<i>Section 18A</i>	59
<i>Taxe sur les dons</i>	60
<i>Taxe sur la valeur ajoutée</i>	60
Développement du plan durable	63

PARTIE E: ANNEXES

Annexe A - Facteurs qui affectent la durabilité	64
Annexe B - Exemples de faire des charges aux programmes	66
Annexe C - Exemple de la politique de réserves	67
Annexe D - Exemple de politique d'investissement	68
<i>Politique d'investissement</i>	68
<i>Procédures d'investissement</i>	70

PARTIE F: REFERENCES ET RESSOURCES	71
---	----

PARTIE A : PRÉSENTATION DE LA GESTION FINANCIÈRE



1 QU'EST - CE QUE LA GESTION FINANCIÈRE ?

La gestion financière est plus que la tenue des registres financiers. Elle comprend la planification, le contrôle et la surveillance des ressources financières d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs.

ÉLÉMENTS D'UN SYSTÈME FINANCIER EFFICACE

TENUE DE REGISTRES FINANCIER

Les documents comptables essentiels doivent être conservés. Ceux-ci incluent :-

- *Enregistrements de tout l'argent reçu*
- *Enregistrements de tout l'argent dépensé*
- *Fichiers de toutes les pièces justificatives*

PLANIFICATION FINANCIÈRE

- Il est essentiel de planifier d'où proviendra l'argent et sur quoi une organisation va le dépenser
- Les budgets sont des éléments clés de tout système financier.

CONTRÔLE INTERNE

- Les organisations doivent contrôler la façon dont elles utilisent leurs ressources et leurs biens.
- Cela réduit les risques tels que les erreurs et fraudes et aide à savoir ce que l'organisation attend d'eux.

SUIVI FINANCIER

- En surveillant l'utilisation des fonds, l'organisation peut dire si le travail est en cours et si elle dépense conformément au budget.
- Ceci est basé sur la préparation des rapports financiers et leur comparaison avec les plans et objectifs de l'organisation.

L'IMPORTANCE DE LA GESTION FINANCIÈRE ET CONTRÔLES

Les organisations devraient s'assurer que :

- *Il y ait une utilisation efficace des ressources pour atteindre les objectifs et respecter les engagements des parties prenantes ;*
- *Ils aient les pleines responsabilités aux donateurs et aux autres intervenants ;*
- *Les Actifs de l'organisation soient protégés ;*
- *Ils gagnent le respect et la confiance des bailleurs de fonds et des autres intervenants en traitant l'argent sagement et en gardant des registres financiers exacts et complets*
- *Ils planifient pour l'avenir et se préparent pour la viabilité à long terme ;*
- *Ils soient conformes aux exigences juridiques et financières.*

2. QUI EST RESPONSABLE DE LA GESTION FINANCIÈRE?

Il est important de comprendre la structure de l'Organisation à but non lucratif (OBNL) et son statut juridique afin d'apprécier qui est responsable des diverses fonctions de gestion financière.

Le personnel des Finances n'est pas responsable de la gestion financière par eux-mêmes. Ils ont besoin de l'assistance des gens suivants:

- *Directeurs de programme*
- *Chefs de projet*
- *Organisateurs*
- *Coordonnateurs*

QUI CONSTITUE LE PERSONNEL FINANCIER?

Le personnel financier est responsable de la comptabilité des diverses formes de recettes et des dépenses de l'organisation dans une manière transparente, cohérente et facilement accessible. Les fonctions comptables incluent, le contrôle, traitement, gestion des comptes des revenus et dépenses, les confirmations bancaires et le bordereau / [fiche de paie] salarial. Ces fonctions sont essentielles pour la gestion efficace des opérations quotidiennes de l'organisation et jouent un rôle clé dans la réalisation des objectifs financiers, le maintien de la bonne gouvernance et la planification future durable.

3. QU'EST-CE QU'UNE OBNL / NPO?

Sans but lucratif qui signifie veut tout simplement dire que les profits financiers de l'organisation ne peuvent pas être distribués ou partagés entre ses membres, mais doivent être utilisés pour atteindre les buts et les objectifs de l'organisation.

Les organisations sont créées pour des raisons variées et le but et les objectifs de chaque organisation diffèrent les uns des autres. Ces objectifs doivent être clairement énoncés dans les documents constitutifs de l'organisation (c'est-à-dire sa constitution ou Statuts).



Les OSBLs dépendent souvent de financement des donateurs. Le financement peut provenir des diverses sources, y compris : le public général, des subventions des bailleurs de fond, ou des fondations privées. Les donateurs doivent avoir confiance que leurs fonds soient utilisés pour réaliser les objectifs de l'organisation.

STRUCTURE JURIDIQUE D'UNE OBNL

Les structures juridiques plus courantes sont:

- **Associations Volontaires (AVs)**
- **Fiducies/ [Trusts]**
- **Article 21 des Entreprises**
- **Organisations d'Intérêt Public**

Chacune est régie par certaines lois, par exemple si une organisation décide de s'inscrire comme une OBNL, elle sera régie par la Loi des ASBL (N° 71 de 1997).

*(*La Loi N° 71 de 1997 des ASBL s'applique uniquement aux organisations Sud-Africaines. Veuillez vouloir vous référer à la législative de votre pays.)*

AVANTAGES DE L'ENREGISTREMENT COMME UNE ASBL*

L'enregistrement comme une ASBL a des implications différentes pour les différentes structures juridiques. Toutes les organisations à but non lucratif, quelle que soit leur structure, sont invitées à s'inscrire en vertu de la Loi sur l'Organisation à but non lucratif (OBNL), N° 71 de 1997. L'enregistrement en vertu de cette loi signifie que l'organisation est une personne juridique distincte de ses membres et peut conclure des contrats et intenter une action juridique en son propre nom. Ça permet également d'assurance que certaines dispositions minimales ont été incluses dans la constitution ou les documents constitutifs.

*(*La Loi N° 71 de 1997 des ASBL s'applique uniquement aux organisations Sud-Africaines. Veuillez vouloir vous référer à la législative de votre pays.)*

ASSOCIATIONS VOLONTAIRES (AVs)

QUE CE QUE'UNE ASSOCIATION VOLONTAIRE?

Une AV est un accord par un groupe de personnes pour former une organisation afin d'atteindre un objectif commun à but non lucratif. Les accords peuvent être verbaux. Même si un accord n'a pas nécessairement besoin d'être par écrit, un accord écrit peut aider à éviter les conflits.

Exemples: *Les Associations bénévoles ne conviennent pas pour les petites organisations communautaires qui n'ont pas besoin d'avoir ou gérer des quantités importantes d'argent ou des biens précieux et l'équipement pour poursuivre leurs activités.*

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Habituellement, la constitution prévoit la nomination d'un groupe de personnes avec des pouvoirs exécutifs (par exemple, un Comité exécutif) pour gérer les affaires de l'AV sous réserve des dispositions de la constitution.

QUELLES SONT LES LOIS QUI RÉGISSENT LES ASSOCIATIONS VOLONTAIRES (AVs)?

Les AVs sont régies par la loi commune qui exige que les objectifs de l'AV doivent être légaux et non principalement pour le gain ou profit de ses membres.

PERSONNALITÉ JURIDIQUE INDEPENDANTE

Si vous voulez créer une AV qui est une association incorporée avec une personnalité juridique indépendante, la loi commune exige que vous ayez dans votre constitution des dispositions qui précisent que:

- *L'organisation continuera à exister malgré les changements dans sa composition (succession perpétuelle)*
- *Les actifs et responsabilités de l'organisation seront gardés séparément de ceux de ses membres.*

AVANTAGES D'AVOIR UNE PERSONNALITÉ JURIDIQUE INDÉPENDANTE

- *Clarté et formalité*
- *Responsabilité publique*

COMMENT FORMER UNE AV

Une convention (écrite ou verbale) est tout ce que la Loi exige pour reconnaître votre organisation. Il n'y a aucun registre du gouvernement avec lequel vous devez vous enregistrer. Si vous choisissez de vous enregistrer en termes d'une AV de la Loi des ASBL (N° 71 du 1997) *, ça doit respecter les exigences d'enregistrement de la Loi. Celles-ci sont communes avec la loi commune pour l'établissement l'AV.

(*La Loi N° 71 de 1997 des ASBL s'applique uniquement aux organisations Sud-Africaines. Veuillez vouloir vous référer à la législative de votre pays.)

LE DOCUMENT FONDATEUR D'UNE AV

L'accord écrit du document fondateur est appelé constitution ou statut. La constitution

ou statut énonce les règles convenues qui régissent l'AV telles que son but et objectifs principaux son adhésion, les structures de gouvernance et procédures, les droits et devoirs de l'organisation, ses membres et les membres du bureau. Une constitution donne la clarté sur ces questions pour tout le monde, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

CLAUSES DE BASE À INCLURE DANS VOTRE CONSTITUTION ou STATUTS

Les Constitutions ou STATUTS des AVs varient énormément selon l'organisation, mais il y a des clauses de base qui doivent être incluses afin que votre constitution soit conforme aux exigences juridiques de la loi commune des ASBL, ainsi que des clauses qui permettront à votre organisation de fonctionner correctement.

- **Historicité:** *Les clauses de l'historicité qui décrivent le contexte, les circonstances et les motivations qui ont donné lieu à la création de l'AV*
- **Nom:** *Votre constitution ou Statut doit indiquer le nom complet et les abréviations du nom de votre AV. Généralement, le nom indique aux gens le genre de l'AV*
- **Objectifs:** *Les objectifs décrivent le but de l'AV et ce qu'il compte faire. Ces clauses devraient montrer que l'AV existe pour promouvoir un objectif d'intérêt général et ne sont pas directement pour l'intérêt personnel, gain ou profit de ses membres et les membres du bureau. Vous devez généralement indiquer vos objectifs principaux.*
- **Statut juridique:** *Votre constitution ou statut doit définir votre VA comme une association constituée, ayant sa propre identité juridique.*
- **Statut à but non lucratif:** *Votre constitution ou statut doit préciser que le revenu et les biens de l'AV seront utilisés pour promouvoir ses objectifs et ne seront pas distribués à ses membres ou aux membres du bureau, sauf comme moyen de paiement raisonnable pour leur travail. Vous devez clairement indiquer que les membres de votre organisation et les responsables n'ont aucun droit personnel à la propriété de l'AV. Ce principe s'applique non seulement au cours de la durée de l'existence de l'organisation, mais aussi lors de la fermeture de ses portes (« dissolution » dans le langage juridique).*

Votre constitution ou statut doit préciser que lors de la dissolution, les biens de votre AV seront donnés à une organisation poursuivant des objectifs similaires.
- **Pouvoirs :** *L'AV peut, par exemple, avoir besoin le pouvoir d'acheter, d'hypothèque et vendre les biens meubles ou immeubles ou investir des fonds de l'AV en*

vue d'employer et de rémunérer les employés. Votre constitution ou statut doit établir les pouvoirs de votre AV et ils doivent être conformes à ses objectifs à but non lucratif.

- **Membres:** Les Clauses d'adhésion définissent qui peut devenir membre de l'AV, les procédures d'admission et de renvoi des membres ainsi que des privilèges et devoirs des membres. Vous pouvez inclure une liste de vos membres fondateurs dans votre constitution ou statut.
- **Structure:** C'est une partie importante de la constitution ou statut parce que les structures et procédures sont les piliers de la responsabilité des membres du bureau de l'AV. Il devrait y avoir une clause qui identifie l'organe suprême de l'AV, habituellement une Assemblée Générale des membres ou entité gestionnaire. Il y a généralement une clause qui confie tous les pouvoirs de l'AV à une entité gestionnaire, afin de lui permettre de gérer et de contrôler les affaires de l'AV. Mais si l'entité gestionnaire n'est pas la plus haute autorité gouvernementale, ces pouvoirs devraient être soumis aux instructions de la plus haute autorité gouvernementale, tels que les membres en Assemblée Générale.

Votre constitution ou statut doit spécifier la structure de votre AV et ses mécanismes et les procédures d'administration et de gestion. Vous devez inclure des clauses qui spécifient comment votre AV tiendra ses réunion, prendra des décisions et comment elles seront enregistrées. Il peut aussi être des clauses sur la nomination des membres du bureau.

- **Questions financières:** Cette section de la constitution ou statut précise comment l'argent de l'AV sera gérée et utilisée avec responsabilité. Il devrait y avoir des clauses qui décrivent comment l'organisation préparera ses États financiers annuels. Vous devez également avoir des clauses qui spécifient une date pour la fin de l'année financière de votre AV et indiquer qu'elle utilisera un compte bancaire.
- **Modifications du statut ou constitution et dissolution:** Vous devez avoir des clauses qui expliquent comment le statut ou constitution peut être changée et comment l'AV peut être dissolue par ses membres.
- **Indemnité:** La constitution devrait prévoir que les membres et le personnel du bureau de l'AV ne sont pas responsables pour aucune de ses obligations financières et des dettes. Ces clauses renforcent le principe de responsabilité limitée capturée dans les clauses du statut juridique.

- **Litiges:** La constitution peut énoncer la procédure de règlement des sérieux différends entre les membres concernant l'interprétation de la constitution.

EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES EN COURS

Puisque l'AV de doit s'enregistrer dans un registre gouvernemental, il ne peut pas y avoir aucune autorité publique qui régit sa conduite ou ses affaires. Si une AV choisit de s'enregistrer en tant qu'une OBNL, elle devra se conformer aux exigences réglementaires en cours de la Loi N° 71 de 1997 * de l'ASBL.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES AVs

Être facile de s'enregistrer peut être tant un avantage et un inconvénient pour une AV.

ADVANTAGES

- Ne pas avoir à s'enregistrer dans un registre du gouvernement signifie qu'une AV peut être mis en place rapidement, facilement et à moindre coût.

INCONVÉNIENTS

- Les AVs peuvent ne pas particulièrement attrayant pour les bailleurs de fonds en raison de l'absence de réglementation gouvernementale et du contrôle législatif. Même le grand public qui traite avec l'AV, il préfère généralement la transparence et une plus grande responsabilité formelle.
- La Constitution une AV ne peut pas protéger les membres si les clauses clés n'y sont pas ou si elle n'est pas correctement rédigée (par exemple si les clauses relatives au statut juridique de l'AV ne sont pas claires)

IMPLICATIONS DE LA LOI DES ASBL

Dans le passé, les AVs ne pouvaient pas s'enregistrer avec un registre gouvernemental. Ceci a posé des parce que les bailleurs de fonds et autres exigent que les organisations aient un certain degré de formalité juridique et de responsabilité publique les permettant de s'enregistrer comme telles. Loi N° 71 des ASBL de 1997 prévoit maintenant un règlement et une autorité réglementaire des AVs qui s'est avérée utile pour le secteur à but non lucratif. Nous avons vu que d'enregistrement comme en tant qu'une OBNL peut corriger les désavantages de la structure de l'AV en assurant le respect des exigences réglementaires en cours du gouvernement.

FIDUCIES

QU'EST- CE QU'UNE FIDUCIE?

Une fiducie est un arrangement, énoncé dans un document écrit (appelée **«acte de fiducie»**) dans laquelle un propriétaire ou un fondateur remet ses propriétés et / ou ses fonds à un groupe de personnes (appelées **fiduciaires**) qui administrent les biens au profit des autres personnes (appelées **bénéficiaires**) pour un objectif déclaré. Les fiduciaires ne détiennent pas des biens defiducie à titre personnel.

Exemple: *La Ressource Juridique de Fiducie (RJF)), qui a été mis en place pour établir et soutenir le Centre de ressources juridiques pour donner des conseils juridiques gratuits aux vulnérables et marginalisés, est un exemple d'une fiducie de la société civile.*

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Un Conseil d'administration régit une fiducie. Les pouvoirs du Conseil d'administration sont normalement aussi larges que possible pour leur permettre d'atteindre les objectifs de la fiducie et sont semblables aux pouvoirs de la compagnie. Les fiducies devront soigneusement exercer leurs fonctions, avec la diligence et la compétence qui peut raisonnablement s'attendre d'une personne qui gère les affaires d'autrui. Les Fiduciaires ne devraient pas prendre des décisions égoïstes et devraient éviter de prendre des décisions dans des situations où il existe un conflit entre ce qui est mieux pour la fiducie et ce qui est mieux pour les administrateurs personnellement (conflits d'intérêts). Ils peuvent recevoir un paiement raisonnable pour leur travail pour la fiducie si cela est prévu dans l'acte de fiducie.

LOIS RÉGISSANT LES FIDUCIES?

Les fiducies sont régies par la Loi Commune et le Contrôle de la Propriété Fiduciaire, Loi 57 de 1988 *.

(*La Loi N° 71 de 1997 des ASBL s'applique uniquement aux organisations Sud-Africaines. Veuillez vouloir vous référer à la législative de votre pays.)

PERSONNALITÉ JURIDIQUE AUTONOME

Sauf dans certaines circonstances, comme à des fins fiscales et de l'insolvabilité, les fiducies n'ont pas une personnalité juridique autonome. S'il y a un différend d'ordre juridique (litiges), les fiduciaires agissant à ce titre, peuvent poursuivre ou être poursuivis en justice, mais pas la fiducie. Cependant, les biens de fiducie sont protégés comme la Loi de Contrôle de la Propriété du Fiducie l'exige, de garder les biens de la fiducie séparés des biens personnels des fiduciaires. Les Fiducies sont également tenues d'avoir leurs propres comptes bancaires.

COMMENT CONSTITUER UNE FIDUCIE

Vous avez besoin d'un notaire public (il s'agit d'un avocat avec une qualification supplémentaire qui l'autorise de certifier que les documents à déposer dans un registre du gouvernement sont authentiques) pour écrire et témoigner votre acte de fiducie. Ensuite, vous devez enregistrer l'acte de fiducie avec le Maître de la Haute Cour. Alors que l'acte de fiducie contient les noms des fiduciaires, le Maître de la Haute Cour les nomme officiellement.

SÉCURITÉ

Le Maître de la Haute Cour peut demander des fiduciaires d'assurer la sécurité de la bonne exécution de leurs fonctions. Ceci est habituellement organisé par une compagnie d'assurance. Si vous voulez ne pas respecter le besoin de sécurité, le Maître exige généralement que vous nommiez des vérificateurs financiers / auditeurs et donniez l'ensemble des raisons pour lesquelles les fiduciaires devraient être exemptés.

LE DOCUMENT FONDATEUR DE LA FIDUCIE

L'acte de fiducie est le document fondateur de la fiducie. Les Fiducies varient énormément, mais tous les actes de fiducie devraient contenir certaines clauses usuelles. Les lois fiscales exigent également des clauses spécifiques au cas où vous voulez l'exemption des taxes ; pendant que la Loi des ASBL nécessitera les autres clauses si vous voulez vous enregistrer comme une ASBL. Un acte de fiducie contient généralement les éléments suivants:

- **Préambule**
- **Compte rendu de pourquoi la fiducie a été créée**
- **Nom**
- **Objectif**
- **Dons**
- **Dons des fondateurs et futurs**
- **Pouvoirs des fiduciaires**
- **Utilisation des fonds des fiduciaires:** *Clauses qui réglementent et contrôlent comment les fiduciaires utilisent les fonds de la fiducie et l'indemnité partielle pour les pertes subies en raison d'une erreur raisonnable*
- **Nomination des fiduciaires et des alternatives**
- **Exonération des fiduciaires de paiement de la sécurité**
- **Procédures**
- **Réunions et convocations**
- **Contrôle financier et enregistrement annuel des comptes**
- **Amendements à l'acte de fiducie et la dissolution de la fiducie**
- **Clauses d'enregistrement de l'objectif but à but non lucratif et le caractère de la fiducie qui doit préciser que:** *Tous les revenu et les biens doivent être appliquées uniquement à la promotion des principaux objectifs de la fiducie et aucun montant ou actif peut être donné ou distribué aux fiduciaires, sauf comme moyen de paiement raisonnable pour leurs services; Lors de la dissolution de la fiducie, tous les biens excédentaires doivent être transférés à une autre organisation à des fins similaires.*

EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES EN COURS

Le Maître de la Haute Cour enregistre la fiducie et supervise et contrôle de la nomination des fiduciaires. Vous devez aviser le Maître si vous modifiez un de vos fiduciaires. Le Maître exerce un degré élevé de contrôle sur la nomination des fiduciaires, mais pas sur leurs activités. Bien que le Maître puisse appeler les fiduciaires pour tenir compte de l'administration des biens de la fiducie, en la pratique, cette supervision est limitée. Si une fiducie est enregistrée comme une ASBL, elle doit aussi respecter les exigences réglementaires en cours de la Loi sur les ASBL.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA FORMATION D'UNE FIDUCIE

AVANTAGES

- Une fiducie est très flexible et peut convenir à plusieurs OSBL, les objectifs et les situations.

INCONVÉNIENTS

- Vous aurez besoin d'une assistance juridique professionnelle pour établir une fiducie. Cela peut être coûteux et prendre du temps.
- Les exigences pour la divulgation publique des fiducies sont très limitées. Par exemple, il n'y a pas de nécessité des rapports des vérificateurs financiers, sauf s'elles sont requis par l'acte de fiducie.
- Excepté dans certaines circonstances, une fiducie n'a pas la personnalité juridique. Cependant, la propriété de la fiducie est protégée et la fiducie agissant en cette qualité n'est pas personnellement responsable des dettes de la fiducie (sauf s'il ou elle a été grossièrement négligent ou commis des fraudes).

IMPLICATION DE LA LOI SUR LES ASBL

Avant que la Loi sur des ASBL soit éte votée, les fiducies ne pouvaient pas avoir une personnalité juridique autonome, autre que pour certains objectifs spécifiques tels que l'impôt et l'insolvabilité. Maintenant, une fiducie qui s'enregistre aussi comme une ASBL, (en plus de l'enregistrement avec le Maître de la Haute Cour), est reconnue par la Loi comme une personne morale ayant une personnalité juridique autonome. Les fiducies acquièrent une personnalité juridique autonome à travers cet enregistrement.

DIFFÉRENTS TYPES DE FIDUCIES

En Afrique du Sud, les fiducies sont classées selon les types suivants:

- **FIDUCIE PROPRIÉTAIRE** [*Ownership Trust*] en vertu de laquelle le fondateur transfère la propriété des actifs au fiduciaire (s) qui se sera gardée au profit des bénéficiaires définis déterminables de la fiducie.
- **FIDUCIE SOUS CURATELLE** [*Curatorship Trust*] dans lesquelles le/s fiduciaire (s) administre les biens en fiducie au profit d'un bénéficiaire qui n'a pas la capacité de le faire, par exemple, un curatelle placé en charge d'une personne avec une déficience.

ARTICLE 21 DES ENTREPRISES

QU'EST-CE QUE L'ARTICLE 21 DES ENTREPRISES ?

*L'article 21 de la loi 61 Des Entreprises de 1973 permet la **Compagnie à but non lucratif** ou **Association incorporée non pas pour le gain**. Article 21 des entreprises ressemblent aux affaires orienté (à but lucratif) entreprises dans leur structure juridique, mais n'ont pas de capital associé et ne peuvent pas distribuer les actions ou verser des dividendes à leurs membres. Au lieu de cela, ils sont **limités par garantir**, ce qui signifie que si l'entreprise échoue, ses membres s'engagent à payer une somme déterminée à ses créanciers. La section 21 des entreprises visent généralement à fournir des services à des diverses **communautés**, telles que: groupes de renforcement des femmes, régimes charitables d'approvisionnement de la nourriture aux pauvres, etc.*

Exemples: *Vous pouvez choisir d'être une entreprise sous l'article 21 si vous êtes une grande organisation comme une Fondation pour le développement, parce qu'une entreprise a une structure juridique bien développée, qui est familière au monde des affaires, et qui prévoit la transparence et la responsabilisation.*

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Une compagnie a une structure de gouvernance à deux niveaux composés des membres et des directeurs. Les membres exercent leurs pouvoirs aux assemblées générales. Par exemple, ils ont le pouvoir de nommer et de destituer les directeurs, de modifier les documents fondateurs de la compagnie et de disposer des actifs de l'OBNL. Les directeurs ont la responsabilité exécutive large mais doivent nommer les vérificateurs indépendants et convoquer une Assemblée générale annuelle à laquelle des diverses questions, y compris la présentation des États financiers vérifiés, sont traitées.

QUELLES SONT LES LOIS RÉGISSENT L'ARTICLE 21 DES ENTREPRISES?

L'article 21 des entreprises (telles des entreprises à but lucratif) sont régies par l'article 21 de la Loi sur des Compagnies et ont une personnalité juridique autonome.

COMMENT FORMER UNE COMPAGNIE SOUS LA SECTION?

Toutes les entreprises, y compris celles sous l'article 21, sont enregistrées au Registre des Compagnies en termes de la Loi des Entreprises. Avant que vous soyez enregistrés, le Registraire doit approuver le nom que vous avez choisi. Une compagnie ne peut pas commencer ses travaux jusqu'à ce qu'elle soit enregistrée, ce qui prend environ 2 - 4 mois.

Pour vous enregistrer comme Compagnie sous l'article 21:

- *Votre organisation doit être établie pour un objectif légitime.*
- *Votre objectif principal doit être la promotion de la religion, arts, sciences, éducation, charité, activité sociale ou ont un intérêt communal ou en groupe.*
- *Tous les biens et les revenus ne doivent être utilisés que pour la promotion de l'objectif principal et aucun montant ou actif ne peut être donné ou distribué aux membres de l'organisation des membres du bureau, sauf comme une compensation raisonnable pour leur travail de l'organisation.*
- *Lors de la dissolution de la compagnie, tous les biens excédentaires doivent être transférés à une autre organisation à des fins similaires.*
- *Comme les autres compagnies publiques, votre organisation doit avoir au moins 7 membres fondateurs et 2 directeurs.*

LES DOCUMENTS FONDATEURS DE LA COMPAGNIE SOUS L'ARTICLE 21

Les documents fondateurs pour l'article 21 sont le statut constitutif et le memorandum

de l'organisation. Le mémorandum énonce l'objectif de l'OBNL ; les statuts règlent son fonctionnement. Un mémorandum typique et statuts contiendront des clauses traitant ce qui suit:

- **Nom:** l'expression «association incorporée pas pour le gain » doit suivre le nom
- **Énoncé de l'objet:** décrivant l'objectif principal et l'affaire / business de la compagnie
- **Pouvoirs de la compagnie**
- **Structure de gouvernance**
- **Clauses procédurales**
- **Réunions, quorum, périodes de préavis**
- **Contrôle financière et rapports**
- **Code de conduite requis aux membres du Bureau**
- **Indemnité pour les officiers, agissant de bonne foi**

EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES EN COURS

Afin d'être enregistré, et rester enregistré, une compagnie est tenue de respecter les vastes formalités et les exigences des rapports selon la loi sur les compagnies. La compagnie doit également:

- Nommer des auditeurs / vérificateurs financiers et informer le registre des entreprises de tout changement des auditeurs.
- Nommer une adresse enregistrée et informer le greffier de tout changement d'adresse.
- Tenir des registres mise à jour des membres et des directeurs dans la forme prescrite.
- Publier les noms des directeurs sur toutes les lettres, catalogues et circulaires qu'il distribue.
- Veiller à ce que les directeurs gardent un bon rapport des comptes rendus de toutes les réunions tenues et registres de la participation.
- Tenir une Assemblée générale annuelle conformément aux procédures prescrites.
- Tenir des registres comptables et financiers dans la forme prescrite, présenter celles-ci aux membres à la AGA (Assemblée Générale Annuelle) et les enregistrer avec le registraire.
- S'assurer que le rapport des directeurs est présenté à l'Assemblée générale annuelle.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA COMPAGNIE SOUS L'ARTICLE 21

AVANTAGES

- Les compagnies sous l'Article 21 permettent de divulgation publique substantielle et l'indépendance interne.

- Parce que les dispositions de la Loi sur les compagnies sont complexes et détaillées, les compagnies ont la liberté dans leur gestion interne et la gestion quotidienne de leurs affaires.
- La personnalité juridique indépendante de la compagnie est un concept clair et bien compris.
- L'enregistrement et conformité en termes de la Loi sur les ASBL peuvent être nécessaires dans l'avenir afin d'être admissibles à des prestations gouvernementales tels que les avantages fiscaux.

INCONVÉNIENTS

- Vous aurez besoin d'une assistance professionnelle pour créer une compagnie
- Les rapports annuels des compagnies sont complexes, vastes et peut être coûteux et donc pas toujours adapté pour les petites organisations communautaires.

IMPLICATION DE LA LOI SUR LES ASBL

Les exigences de la Loi des compagnies rendent la section 21 responsable devant le public. Donc contrairement aux AVs, qui ont besoin de la Loi pour s'enregistrer, et les fiducies, qui ont besoin de la loi en vue d'acquérir une personnalité juridique autonome, il n'y a aucune raison particulière de l'article 21 des entreprises pour s'enregistrer en termes de la Loi sur des ASBL. Toutefois, à l'avenir, s'ils souhaitent être admissible à des prestations gouvernementales (telles que les avantages fiscaux), ils devront s'enregistrer.

ORGANISATIONS D'INTÉRÊT PUBLIC

QU'EST UNE ORGANISATION D'INTERET PUBLIC (OIP /PBO)?

Une organisation d'intérêt public est une compagnie qui ne fonctionne pas pour le profit et ne paie pas d'impôt en Afrique du Sud ou hors l'Afrique du Sud. L'organisation est très probablement impliquée avec les œuvres de charité. Une ONG ou un OBNL peut demander au SRAS /SARS l'exonération des taxes en tant qu'une Organisation d'intérêt public (OIP/PBO), si elle répond aux exigences de la Loi des impôts sur le revenu de 1962. Comme c'est le cas avec l'enregistrement des OBNL, l'enregistrement de l'OIP est également volontaire (une organisation n'a pas besoin d'être un OBNL pour être agréés comme une OIP).

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Une OIP est régie selon sa constitution, de la même manière que toutes les autres organisations sans but lucratif.

QUELLES SONT LES LOIS RÉGISSENT L'OIP?

Pour être admissible à l'enregistrement une OIP, les organisations doivent avoir leur objectif principal, une ou plusieurs des activités d'intérêts publics suivantes, énumérées dans la première partie de la neuvième annexe à la Loi de l'impôt sur le revenu:

- aide sociale et humanitaire

- *soins de santé*
- *terre et au logement*
- *éducation et développement*
- *religion, croyance ou philosophie*
- *culturelle*
- *bien-être des animaux, environnement et conservation*
- *droits de recherche et de la consommation*
- *sport*
- *provision des fonds, biens et autres ressources*

Pour plus d'informations sur la législation, les exigences réglementaires et les implications fiscales concernant l'OIP, veuillez vouloir vous référer à la **partie D: Avantages Fiscaux et Implications**.

COMMENT CRÉER ET ENREGISTRER UNE OIP (organisation d'Intérêt Public)

Pour vous inscrire comme une OIP, les organisations doivent soumettre les documents suivants à l'unité de l'Exemption fiscale de SRAS / SARS:

- *Une copie certifiée conforme du document fondateur de l'organisation*
- *Un formulaire de demande d'enregistrement pour l'OIP (formulaire 1 de l'EL)*
- *Une déclaration écrite devant être signée par trois fiduciaires confirmant qu'ils assument la responsabilité fiduciaire pour l'OIP (Formulaire EL 2)*
- *Une déclaration écrite devant être signée par trois fiduciaires si l'organisation fournit des bourses ou prix pour les études.*

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS D'UNE OIP

La raison principale par laquelle les organisations pourraient vouloir envisager s'enregistrer l'OIP, est que les OIPs ont bénéficié d'avantages fiscaux supplémentaires suivants:

ADVANTAGES:

- Certains reçus (principalement issus des donateurs) sont exemptés de l'impôt sur le revenu.
- Dans certains activités des affaires des OIPs seront exemptés des taxes (pour plus d'informations, veuillez consulter la **partie D: Avantages fiscaux et Implications, Affaires Autorisées**)
- Les dons faits aux OIPs sont déductibles d'impôt, ce qui parfois encourage les donateurs à être plus généreux.

INCONVÉNIENTS:

- Dans certaines circonstances, les OIPs qui s'engagent dans le commerce peuvent maintenant être responsables de l'impôt sur les gains capitaux

IMPLICATIONS DE LA LOI SUR LES ASBL

La Loi sur les ASBL prévoit pour l'enregistrement de l'OIP comme un OBNL, bien que ce ne soit pas obligatoire. Donc, la même loi s'applique.

4. COMPOSITION DU SYSTÈME FINANCIER

LE BUDGET

Le budget est une estimation des coûts de l'organisation, des recettes et des ressources sur une période donnée, une projection des futures conditions financières et des objectifs. Un des plus importants outils administratifs, le budget sert aussi de ce qui suit:

- ***Plan d'action pour la réalisation des objectifs quantifiés ;***
- ***Les lois / normes et pour mesurer la performance ;***
- ***Dispositif pour faire face à des situations indésirables prévisibles.***



Il est important aux organisations de créer des budgets annuels exacts et mis à jour afin de maintenir un contrôle sur leurs finances et de montrer aux bailleurs de fonds comment leur argent est utilisé. Comment spécifiques et complexes le document budgétaire actuel doit dépendre de la taille du budget, combien des bailleurs de fonds qu'on a et quels sont leurs besoins et le nombre des différents programmes ou activités auxquels l'argent sera utilisé. À un certain niveau, cependant, les budgets devront inclure ce qui suit:

Dépenses Prévue: Le montant d'argent que vous prévoyez dépenser au cours de l'année suivante / exercice * selon les catégories dans lesquelles vous souhaitez dépenser l'argent, par exemple, salaires, frais de bureau, etc.

(* « Exercice » simplement signifie « exercice financier » et le calendrier que vous utilisez pour déterminer votre budget annuel. Il détermine quand vous déposer les formulaires fiscaux, obtenez vérifiés et fermez vos livres. Il y a plusieurs sortes d'exercices différents que vous pouvez utiliser. Les Entreprises utilisent souvent l'année civile -du 1er janvier au 31 décembre.)

Revenu prévu: Les Recettes prévues de votre organisation pour l'année fiscale suivante de vos diverses sources de financement y compris les subventions, contrats, contrats, vos propres efforts de levé des fonds, frais d'adhésion et la vente de biens ou de services.

L'interaction entre dépenses et revenus: Il s'agit de ce qui est financé par quelle source particulière. Dans de nombreux cas, c'est une condition du financement reçu : un bailleur de fonds peut accepter de donner l'argent pour un but précis, activité ou élément spécifique. Si le financement est fourni avec des restrictions, il est important d'incorporer ces restrictions dans votre budget afin que vous puissiez vous assurer de que vous dépensiez de l'argent comme convenu avec les bailleurs de fonds.

Ajustements pour refléter la réalité selon l'avancement de l'année: Votre budget commencera probablement avec les estimations, et selon l'avancement de l'année, ils auront besoin des ajustements afin de refléter toutes les transactions financières et leur impact sur la situation financière de votre organisation.

POURQUOI PRÉPARER UN BUDGET ANNUEL?

- Ça aiguise votre compréhension de vos objectifs
- Ça vous donne une idée précise de ce que vous pouvez vous permettre et où sont les déficits de financement. Votre budget vous permet planifier en avance afin répondre aux besoins et décider ce que vous êtes vraiment capables de faire dans une année financière donnée
- Ça encourage la gestion efficace de l'argent en vous montrant ce que vous ne pouvez supporter avec votre revenu connu. Le budget peut donc vous motiver à être créatif - et à réussir - en recherchant les autres sources de financement.
- Ça remplit la nécessité d'informations requises pour les propositions de financement et des rapports aux bailleurs de fonds et la communauté.
- Ça facilite la discussion sur les réalités financières de l'organisation.
- Ça vous aide à éviter les surprises et à maintenir un contrôle fiscal.

PLANIFICATION ET COLLECT D'INFORMATION POUR CRÉER UN BUDGET

LES PRÉLIMINAIRES

Sur quoi auriez-vous besoin de dépenser de l'argent au cours de l'année financière suivante?

Il est important de savoir quelles sont les priorités et ce qui fait le plus de sens pour l'organisation à son état particulier de développement. Effectivement, identifier sur ce quoi vous devrait dépenser votre argent, implique le processus de planification qui comprend l'organisation dans son intégralité.

Ce qu'il convient d'envisager:

- *Quelles sont les activités ou les programmes qui vont faire le maximum pour mieux avancer votre cause et votre mission? Lequel i pensez-vous qui peut être effectuée avec les revenus et ressources dont vous avez déjà ou ceux dont vous avez la garantie de recevoir dans l'avenir?*
- *Combien des membres du personnel faudra-t-il pour implémenter efficacement ces activités ou programmes efficacement?*
- *Combien (en termes de salaire par heure, salaire, frais de consultation, avantages, etc.), et de quelles sources le personnel sera rémunéré?*
- *Qu'est- ce qu'on aura encore besoin pour diriger activent l'organisation et ses activités, par exemple l'espace du bureau et fournitures, matériel, téléphone et des services publics, assurances, transport, etc.?*
- *Services de consultation qui peuvent comprendre une vérification financière annuelle, la comptabilité ou l'agent des services financiers, paiements à d'autres organisations pour des services spécifiques etc.*



NB : La plupart des organisations sont tenues, soit par les bailleurs de fonds, soit par l'administration fiscale gouvernementale, de faire un audit annuel. Cela signifie qu'une personne qualifiée et autorisée dans la vérification des finances (certified Public Accountant - CPA) doit vérifier les dossiers financiers de l'organisation pour s'assurer qu'ils sont exacts et travaille avec l'organisation afin de corriger des erreurs éventuelles ou résoudre des problèmes. S'il n'y a rien d'illégal ou très mauvais, le CPA prépare ensuite des États financiers à l'aide de livres de l'organisation et certifie que les pratiques comptables sont acceptables ont été suivies et que ses dossiers financiers sont en ordre. Plus le budget de l'organisation est grand, plus le processus d'audit/ vérification financier est susceptible d'être compliqué, long et coûteux.



ESTIMATIONS DES DEPENSES : QU'EST CE QUE TOUT VA COUTER?

ÉTAPE 1: COUTS OPERATIONNELS

Développer des moyens d'estimer vos dépenses. Estimer vos dépenses pour l'année fiscale suivante. Dans certains cas (par exemple le loyer annuel, salaires etc.), vous savez peut-être ce que ces coûts seront en avance. Dans d'autres cas (par exemple comme par téléphone et utilités), vous devrez estimer un coût mensuel moyen.

ÉTAPE 2: NECESSITES DE BASE

Faire la liste des d'une totalité des dépenses annuels estimées pour les nécessités élémentaires de l'organisation (p. ex. loyer, prélèvements, électricité et eau, téléphone, papeterie et impression).

ÉTAPE 3: ACTIVITES

Faire la liste des dépenses annuelles estimées pour ce qui sera nécessaire pour mener des activités de votre organisation (par exemple ateliers, visites sur le champ ou échange devisite, formation en leadership).

ESTIMATION REVENU: OÙ AURONS-NOUS TOUTE L'ARGENT?

ÉTAPE 1: FINANCEMENT

Faire la liste estimative du montant qu'a votre organisation et ce qu'elle attend recevoir

des sources sûres de la recherche du financement au cours de l'année fiscale suivante. Ceci comprend des sources qui ont déjà promet les fonds pour l'année suivante ou qui vous ont financé antérieurement ; tels l'Éta ou les agences gouvernementales, fondations privées et gouvernementales, organisations religieuses, compagnies et autres entités privées.

ÉTAPE 2: COLLECTE DE FONDS

Faire l'estimation du montant que votre organisation espère lever au cours de l'année fiscale. Les événements de la levée des fonds peuvent comprendre des événements communautaires (raffles, une journée sportive, par exemple), des événements plus ambitieux (par exemple un concert-bénéfice par un artiste de renommée mondiale), publicité dans les médias ou sollicitation téléphonique ou par email.

ÉTAPE 3: SERVICES / FRAIS

Si vous donnez des factures pour les services rendus ou simplement vendez des services, il faut aussi estimer et inclure ce revenu. Votre organisation peut, par exemple, offrir des services de consultation ou de formation.

ÉTAPE 4: FRAIS D'ADHESION / COTISATIONS

Inclure les frais d'inscription annuels ou de cotisation.

ÉTAPE 5: VENTES

Si vous vendez des articles tels que T-shirts, épinglettes, livres, brassards de pression artérielle, ou créez des documents de formation qui peuvent être achetés par d'autres personnes travaillant dans le même domaine, veuillez estimer et inclure ce revenu pour l'année.

ÉTAPE 6: LOYER

Estimer les revenus de location ou si votre organisation un sous-loue l'espace et autres.

ÉTAPE 7: REVENUS DES INVESTISSEMENTS

Cela pourrait inclure des investissements, revenu de la dotation, annuités ou intérêts acquis (par exemple, d'un certificat de dépôt, argent du marché monétaire ou compte chèque).

ÉTAPE 8: AUTRES

Répertorier et estimer toutes les autres recettes qui pourraient être obtenues des autres sources au cours de l'année à venir.

ÉTAPE 9: ADDITIONNEZ TOUS LES REVENUS QUE VOUS AVEZ ENUMERES

Ce total c'est le montant avec lequel vous devez travailler - vos recettes projetées- pour la prochaine année financière.

CRÉATION D'UN DOCUMENT DE BUDGET ACTUEL

Bien qu'un feuille de brouillon est probablement ce que vous allez utiliser pour garder une trace de vos finances, vous pouvez aussi mettre le budget dans la forme que tous les membres de l'organisation peuvent comprendre.



Probablement la plus simple façon de le faire sera de créer un document qui répertorie les prévisions de dépenses par catégorie et les prévisions de recette par sources, avec un total de chaque catégorie. Toute personne peut ainsi voir clairement combien vous voulez dépenser, quel revenu vous attendez et quelle est la différence, au cas échéant.

TRAVAILLER AVEC VOTRE BUDGET

Pour la précision, la plupart des organisations s'assurent qu'elles reviennent et révisent leurs budgets régulièrement, généralement une fois par mois. Si vous obtenez une subvention que vous n'aviez pas anticipée, ou avez des dépenses imprévues, ceux-ci doivent être pris en compte dans le budget.

Par conséquent, le budget devient la base de documents financiers dont vous avez besoin de préparer au cours de l'année (par exemple les bilans) qui donnent une vue d'ensemble actualisée de la situation financière de votre organisation.

Votre budget devrait vous :

- ***Dire s'il y a toujours des déficits de financement et exactement où elles se trouvent ;***
- ***Montrer exactement ce que vous devez faire pour combler ces déficits ;***
- ***Permettent de suivre attentivement de votre argent, de vous adapter aux changements et de ne pas trop dépenser.***

RÉSUMÉ

Concevoir un processus budgétaire qui examine les priorités de l'organisation et puis l'utiliser pour produire un budget précis et équilibré pour la prochaine année fiscale vous aidera à garder le contrôle des finances de l'organisation et vous permettra d'orienter le travail de l'organisation. Un budget rationnel et précis vous permettra de donner des rapports précis aux bailleurs de fonds et de dépenser leur argent comme cela ait été convenu mutuellement. Ça vous donnera également des lignes directrices claires sur ce que vous pouvez dépenser quand.

EXEMPLES DES BUDGETS

A PRÉSENTER À LA CONGRÉGATION DE L'EGLISE DE LA COMMUNAUTÉ DE TOUTES LES ÂGES / (ALL SOULS COMMUNITY CHURCH) LORS DE LA RÉUNION SEMESTRIELLE DU 11/12/05 * APPROUVÉ PAR LE CONSEIL DES FIDUCIARIES / (TRUSTEES)		Budget annuel 2006
REVENUS		
FONDS GÉNÉRAL PROMIS		\$93,396
REPORT DE L'ESTIMATION DE 2005		\$11,714
FONDS DU PLAT - GÉNÉRAL		\$10,000
NET DE DES FONDS LEVÉS		\$7,000
REVENUS BRUTS		\$122,110
DÉPENSES		
DÉPENSES DE PUBLICITÉ		\$3,500
ÉQUITABLE D'OUJA FAIR		\$6,477
DIJES DE DISTRICT D'OUJA		\$2,286
PROMESSES NON COLLECTÉES		\$7,376
ORDRE DE SERVICE		\$750
ACCOMPAGNATEUR DU DIRECTEUR DE LA CHORALE		\$2,250
PROGRAMME DE LA MUSIQUE		\$2,456
FRAIS DE LOCATION D'IMMEUBLE		\$19,000
DIVERS		\$100
SERVICE DE CAFÉ		\$100
ALLOCATION DE LOGEMENT DU MINISTRE		\$37,000
SALAIRE DU MINISTRE		\$6,000
CÔÛT PROFESSIONNEL DU MINISTRE		\$450
RETRAITE DES MINISTRES		\$7,020
ASSURANCE (AUTRE QUE LE PASTEUR)		\$1,200
FRAIS DE FOURNITURES DE BUREAU		\$250
P.O.BOX		\$60
FRAIS DE POST		\$200
CÔÛT DE PAGE WEB		\$135
VIE COMMUNAUTAIRE		\$700
GROUPE DU COUVET		\$400

ACCOUNTS	Budget réel	Amour	Prière	Développement des dirigeants	Moisson	Soutien des Ministères	Pastorale	Fonctionnement total
		1	2	3	4	5	6	
COGOP (e/s et NC):								
1. IO: 10% dimes, HPL1/A2, HLD, TC, HC	\$11,700	-	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$11,700
2. NC: 2 % dimes, HLD	\$4,500	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$4,500
Total partiel	\$16,200	\$750	\$3,090	\$3,090	\$3,090	\$3,090	\$3,090	\$16,200
Personnes (personnel)								
3 Pasteur (voir désignation d'indemnité)	\$13,920	-	-	-	-	-	\$13,920	\$13,920
4 Autres Salaires	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Avantages (voir désignation de Compensation)	\$39,432	-	-	-	-	-	\$39,432	\$39,432
Total partiel	\$53,352	-	-	-	-	-	\$53,352	\$53,352
Propriété (Dépenses Générales)								
6 Utilité (lumière, climatiseur et eau)	\$9,500	-	-	-	-	\$9,500	-	\$9,500
7 Téléphone	\$600	-	-	-	-	\$600	-	\$600
8 Assurance	\$6,000	-	-	-	-	\$6,000	-	\$6,000
9 Entretien Fournitures - Récurrents	\$1,100	-	-	-	-	\$1,100	-	\$1,100
10 Entretien Fournitures - Récurrents	\$600	-	-	-	-	\$600	-	\$600
11 Hypothèque-principe	\$12,000	-	-	-	-	\$12,000	-	\$12,000
12 Mortgage - Principal	\$400	-	-	-	-	\$400	-	\$400
Total partiel	\$30,200	-	-	-	-	\$30,200	-	\$30,200
Programes (Ministères)								
13 Vie ecclésiale (petit Grps, Prières)	\$4,000	\$1,000	-	\$500	\$2,500	-	-	\$4,000
14 Student (Enfants, Jeunes, Creche)	\$3,000	-	-	\$500	\$2,500	-	-	\$3,000
15 Education Chrétienne Ed(SS,CIMS, Mariage pm)	\$6,562	-	-	\$5,062	\$1,500	-	-	\$6,562
16 Adultes (Personnes âgées, Homes, Femmes)	\$2,400	-	-	\$900	\$1,500	-	-	\$2,400
17 Sensibilisation, Évangélisation, Réveils	\$2,000	\$1,000	-	-	\$1,000	-	-	\$2,000
18 Musique (chorale, A / V, Equipe de Louange)	\$5,624	\$2,000	-	\$500	\$3,124	-	-	\$5,624
Total partiel	\$23,586	\$4,000	-	\$7,462	\$12,124	-	-	\$23,586
Property (Operations)								
19 Couverts de Post	\$150	-	-	-	-	\$150	-	\$150
20 Court de Photocopies	\$1,100	-	-	-	-	\$1,100	-	\$1,100
21 Récurrents - fournitures de bureau	\$200	-	-	-	-	\$200	-	\$200
22 Fournitures de bureau - Capital	\$2,362	-	-	-	-	\$2,362	-	\$2,362
23 Hospitalité	\$2,160	\$2,000	-	-	-	\$160	-	\$2,160
24 Autres	\$4,132	\$2,062	\$2,000	-	-	\$70	-	\$4,132
25 Charges des services bancaires	\$60	-	-	-	-	\$60	-	\$60
26 Publicité	\$60	-	-	-	-	\$60	-	\$60
Total partiel	\$10,224	\$4,062	-	-	-	\$4,162	-	\$10,224

POLITIQUES / NORMES FINANCIÈRES ET PROCÉDURES

Tous les systèmes de gestion financière sont confirmées par les politiques et procédures financières qui guident les opérations et déterminent la manière dont votre organisation utilise et gère son argent. Un manuel de procédures financières permet d'établir des contrôles financiers garantissant que ces données financières est exactes, à jour et complètes pour les références par le personnel des finances, les fiduciaires, les directeurs et les autres membres du personnel.

Il n'y a pas de modèle d'un manuel de procédures financières et le vôtre dépendra des besoins et de la structure de votre organisation. Les directives suivantes peuvent servir de point de départ pour votre propre manuel et peuvent être adaptés aux besoins spécifiques et aux activités de votre organisation.

RUBRIQUES DU CONTENU TYPIQUE D'UN MANUEL DE PROCÉDURES FINANCIÈRES

- **Responsabilités financières des fiduciaires**
- **Contrôles des dépenses:** c'est à dire qui peut dépenser quoi et sous quelle autorité
- **Contrôles des actifs financiers:** c'est à dire pour les enregistrements, chèques reçus et qui les banque
- **Contrôle budgétaire:** c'est à dire qui peut dépenser combien et sur quoi, et quelle dépense nécessite des autorisations spéciales
- **Contrôles de ressources humaines:** c'est à dire qui peut recruter et pour quels rôles et quelles sont les autorisations qui sont nécessaires
- **Contrôles des actifs physiques:** c'est à dire qui peut autoriser la vente et la location des bâtiments et des équipements.
- Votre manuel peut également besoin d'inclure les éléments clés du règlement financier externes.

PROCESSUS COMPTABILITÉ

Le cycle comptable, aussi communément appelé le processus comptable, c'est une série des procédures dans la collecte, traitement et communication de l'information financière. La comptabilité consiste à enregistrer, classer, résumer et interpréter l'information financière.

L'information financière est présentée dans les rapports appelés États financiers. Avant qu'elles puissent être préparées, les comptables doivent recueillir des informations sur les transactions affaires et les enregistrer et les rassembler pour déterminer le montant qui doit être présenté dans les rapports.

Le cycle ne se termine pas avec la présentation des États financiers. Les autres étapes doivent être prises pour préparer le système de comptabilité pour le prochain cycle.

ÉTAPES DU CYCLE COMPTABLE

ÉTAPE 1: IDENTIFICATION ET ANALYSE DES TRANSACTIONS DES AFFAIRES

- Le processus comptable commence par identifier et analyser les transactions des affaires et des événements. Ce ne sont pas toutes les transactions et les affaires qui sont faits entrées dans le système comptable, seuls ceux qui se rapportent à l'entité des affaires / business ou à l'organisation (par exemple un prêt personnel effectué par le propriétaire qui n'a rien à voir avec l'entité du business n'est pas comptabilisé).
- Toutes les transactions pertinentes sont ensuite analysées afin de déterminer les comptes affectés et les montants enregistrés. Cela comprend la préparation de documents d'affaires ou **documents -sources**. Un document -source du business sert de base pour l'enregistrement d'une transaction.

ÉTAPE 2: ENREGISTREMENT DANS LES JOURNAUX

- Un journal peut être dans le livre, papier ou format électronique et c'est là où les transactions sont enregistrées. Les transactions des businesses sont enregistrées selon le système de comptabilité de **double entrée**, ce qui signifie qu'ils sont enregistrés dans le journal d'entrée contenant au moins deux comptes (**débités et crédités**). Pour simplifier le processus d'enregistrement, les revues spéciales sont souvent utilisées pour les transactions qui reviennent souvent tels que les ventes, reçus des achats, et reçus des dépenses. Le journal des opérations générales est utilisé pour enregistrer toutes les transactions qui ne peuvent être enregistrées dans les livres spéciales.
- Les transactions sont enregistrées dans l'ordre chronologique et selon qu'elles se produisent.
- Les journaux sont également connus comme **livres des entrées originaux**. (Ce qui signifie qu'ils sont les livres dans lesquels les transactions des affaires sont d'abord enregistrées.)

ÉTAPE 3: POSTER DANS LE LIVRE / LEGER

- Également connu sous le nom de **livres d'entrée finale**, le livre est une collection de comptes qui montre les modifications apportées à chaque compte suite à des opérations passées et leurs soldes courants. Après l'affichage de toutes les transactions au grand livre, les soldes de chaque compte peuvent être déterminées. (Par exemple, tous les débits d'entrée et crédits réalisés en CASH (frais liquide disponible) seront transférés sur le compte de trésorerie dans le grand livre. Vous serez alors en mesure de calculer les augmentations et diminutions du CASH afin de déterminer la variance monétaire (CASH) finale de la caisse.)

ÉTAPE 4: BALANCE DE VERIFICATION NON AJUSTEE

- Une balance de vérification, est une liste de tous les soldes de clôture de tous les comptes généraux par une certaine date, avant que tout ajustement soit fait aux soldes / variances, dans la préparation des États financiers produites à la fin d'une période comptable. Ceci est le point de départ pour l'analyse des soldes des comptes avant de faire les entrées d'ajustement.

Tous les soldes des comptes sont retirés de la comptabilité et arrangées en un seul rapport. Ensuite, tous les soldes débiteurs et créditeurs sont ajoutés. Le total des retraits devraient être correspondre au total des crédits.

- Lorsque les erreurs sont découvertes, **la correction des entrées** est faite pour rectifier ou annuler leur effet. Toutefois, une balance de vérification est tout simplement faite pour tester si le total des retraits est égal au total des crédits, ce n'est pas pour déterminer l'exactitude des registres comptables.
- Certaines erreurs pourraient exister même si les débits correspondent aux crédits, tels que le double affichage ou l'échec pour enregistrer une transaction.

ÉTAPE 5: ADJUSTEMENTS DES ENTREES

- L'ajustement des entrées est préparé en tant qu'application **de la base des accrues de la comptabilité**.
- Autrement dit à la fin de la période comptable, certaines dépenses peuvent avoir été consommées mais non encore enregistrées dans les journaux. Certains revenus peuvent avoir été gagnés mais également pas encore fiats entrer dans les livres. Les ajustements des entrées sont donc faits pour mettre à jour les comptes avant qu'ils soient résumés dans les États financiers. Les ajustements des entrées sont faits pour la régularisation des revenus ou des dépenses, déferrees / reports (méthode du revenu ou redevable), paiements (méthode d'actif ou dépense) amortissement, et indemnités.

ÉTAPE 6: BALANCE DE VERIFICATION ADJUSTEE

- Une **balance de vérification ajustée** est préparée après que les entrées soient faites, avant la préparation des États financiers. Il s'agit de tester si tous les débits correspondent à tous les crédits après que les entrées soient faites.

ÉTAPE 7: ÉTATS FINANCIERS

- Lorsque les comptes sont à jour ainsi que l'équilibre des débits et des crédits, les États financiers peuvent être préparés. Il s'agit de la phase finale de la comptabilité du système comptable. Un ensemble complet des États financiers comprend:
 - **Énoncé des éléments de revenu ou états de revenu et autre revenu compréhensive**
 - **État des variations des capitaux propres**
 - **Déclaration de la situation financière ou états de variance**
 - **État des flux de trésorerie/argent**
 - **Les notes aux États financiers**

PERIODE FINANCIERE

Une période / exercice (financière) est un calendrier 12 mois au cours duquel les transactions des affaires sont accumulées dans les États financiers. L'administration et bailleurs de fonds exigent ces informations pour comparer les résultats et le rendement sur des périodes successives de temps. Bien qu'ils puissent différer, un exemple typique d'un exercice financier irait du 1er mars 2016 au 28 février 2017, la dernière date étant la fin de l'exercice financier.

PLAN DES COMPTABLES

Un plan comptable est une liste des noms des comptes qu'une compagnie ou une organisation a identifié et mis à la disposition pour enregistrer les transactions dans sa comptabilité. L'organisation a une flexibilité d'adapter sa Charte des comptes pour mieux répondre à ses besoins, y compris l'ajout de comptes au besoin.

Parmi les catégories de l'opération des revenus et l'opération des dépenses, les comptes peuvent être plus organisés selon les fonctions administratives des affaires (par exemple, production, vente, administration, financement, etc.) et/ou par les différents départements ou programmes de l'organisation.



L'entité des états de l'organisation peut servir les grandes lignes de son plan des Etats comptable. Par exemple, si une grande organisation répartit ses activités dans 10 départements (p. ex. administration, marketing, ressources humaines, etc.) chaque département sera probablement responsable de ses propres dépenses (salaires, fournitures, téléphone, etc.). Chaque département aura son propre compte de dépenses de téléphone, son propre compte de dépenses de salaires, etc.

Un plan comptable sera donc vraisemblablement à mesure de refléter la taille et la complexité de l'organisation elle-même. Par exemple une Fondation internationale importante avec plusieurs divisions peut donc avoir besoin des milliers des comptes, alors qu'une petite association communautaire, bénévole n'aurait besoin que quelques comptes.

Au verso est un exemple d'un guide d'un plan comptable à but non lucratif et la clé ci-dessous:

1. **NOM DE COMPTE :** *le nom de compte dans le plan comptable*
2. **FS / EF:** *L'état financier dans lequel le compte s'affiche*
3. **SFP/ PEF:** *Position des Etats Financiers*
4. **SA/ DA:** *déclaration des Activités*
5. **GROUPE:** *Le type de compte*
6. **CODE:** *un code de compte proposé pour le compte*

Nom de compte	FS	Groupe	Code
Cash à la Banque	SFP	Cash	1010
Peu de caisse	SFP	Cash	1040
Epargne \$ Investissements à Court terme	SFP	Cash	1070
Contrôle de comptes débiteurs	SFP	Comptes débiteurs	1110
Attribution de créances douteuses	SFP	Comptes débiteurs	1115
Charges payées d'avance	SFP	Autres actifs	1450
Revenus Comptabilisés	SFP	Autres actifs	1460
Investissements	SFP	Investissements	1580
Amélioration des locaux	SFP	Opérations des Actifs fixes	1630
Fournitures, Matériel et matériel	SFP	Opérations des Actifs fixes	1640
Dépréciation accumulée	SFP	Dépréciation accumulée	1735
Amortissements accumulés - ff & e	SFP	Dépréciation accumulée	1745
Comptes payables	SFP	Payables	2010
Comptabilisation des dépenses	SFP	Dépenses payables	2150
Revenus Déferés	SFP	P Dépenses payables	2310
Passif à Court - terme - autres	SFP	Prêts & billetteries à court terme	2570
Passifs à long - terme - autres	SFP	Notes à long terme et des prêts	2770
Actif net sans restriction (fonds)	SFP	Fonds	3010
Actif net avec restrictions Temporaire	SFP	Fonds	3110
Actif net avec restrictions Permanentes (fonds)	SFP	Fonds	3210
Contributions	SA	Contributions directes des revenus directes	4010
Dons	SA	Dons de biens et services	4110
Subventions Non-Gouvernementales	SA	Revenus des subventions non gouvernementales	4290
Collecte de fonds	SA	Revenus de Contribution indirecte	4430
Subventions Gouvernementales	SA	Revenus des subventions Gouvernementales	4510
Frais de service du Programme	SA	programme liés aux Ventes & frais	5180
Cotisations syndicales	SA	Revenus des cotisations	5210
Intérêts - épargne/Investissement à court terme	SA	Revenus des investissements	5310
Revenus divers	SA	Revenus provenant des autres sources	5490
Salaires des officiers & Directeurs	SA	Salaires et dépenses relatifs	7210

PLAN COMPTABLE DES ONGs

Nom de compte	FS	Groupe	Code
Salaires et traitements	SA	Salaires et dépenses y relatifs	7220
Coûts de la Retraite	SA	Salaires et dépenses y relatifs	7230
Prestations des employés - pas Pensions	SA	Salaires et dépenses y relatifs	7240
Taxes sur le Paie, etc	SA	Salaires et dépenses y relatifs	7250
Frais de comptabilité	SA	Frais de service de contrat	7520
Coûts Juridiques	SA	Frais de service de contrat	7530
Autres Coûts Professionnels	SA	Frais de service de contrat	7540
Loyer	SA	Facilité & dépense d'équipement	8210
Coûts d'Occupation	SA	Facilité & dépense d'équipement	8215
Utilités	SA	Facilité & dépense d'équipement	8220
Entretien et location de matériel	SA	Facilité & dépense d'équipement	8240
Amortissement	SA	Facilité & dépense d'équipement	8270
Dépréciation et amortissement	SA	Facilité & dépenses d'équipement	8270
Voyage	SA	Voyages et dépenses de réunion	8310
Conférences, Conventions, réunions	SA	Voyages et dépenses de réunion	8320
Intérêt	SA	Autres dépenses	8510
Assurance	SA	Autres dépenses	8520
Cotisations syndicales	SA	Autres dépenses	8530
Développement du personnel	SA	Autres dépenses	8540
Services extérieurs des ordinateurs	SA	Autres dépenses	8560
Dépenses de publicité	SA	Autres dépenses	8570
Provision d'éventualités	SA	Autres dépenses	8580
Autres dépenses	SA	Autres dépenses	8590
Dépenses des mauvaises dettes	SA	Dépenses d'entreprise	8610
Taxes sur la Vente	SA	Dépenses d'entreprise	8620
Autres Taxes	SA	Dépenses d'entreprise	

LOGICIEL DE COMPTABILITÉ

Le logiciel de comptabilité décrit le type d'applications informatiques (logiciels) utilisé pour enregistrer et traiter les transactions comptables au sein des modules fonctionnels tels que les comptes créditeurs, livre de comptes débiteurs, en général, paie et balance de vérification. Ceci fonctionne comme système d'information comptable. Quelques exemples de logiciel de comptabilité: **Livrerapid / [Quickbooks], Sage Pastel et OMNI.**



RAPPORTS FINANCIERS

DÉCLARATIONS FINANCIÈRES

La mesure des résultats réels contre le budget est nécessaire pour surveiller et enregistrer les activités du business, dont les résultats sont utilisés pour l'évaluation de la performance. La comparaison entre les dépenses réelles par rapport à un budget estimatif souvent montre une différence ou une **variance**. Cela peut être favorable (par exemple si les coûts réels d'une activité étaient égaux à, ou moins que, le montant prévu) ou défavorable (si les dépenses réelles ont dépassé le budget initial).

COMPARAISON RÉEL DE DÉPENSES BUDGÉTAIRES ET DES VARIANCES

La plupart des organisations préparent un budget pour toutes les activités qu'ils exercent, ainsi que leurs opérations normales quotidiennes. À la fin d'une activité donnée ou du projet quelconque, ou un certain intervalle, le budget est comparé aux coûts réels et revenus et toutes les différences sont analysées. Cette pratique, appelée **analyse de variance**, est importante dans la comptabilité de gestion, puisqu'elle produit l'information projetée nécessaire pour l'élaboration des budgets, mesure de la performance, activités de planification, planification stratégique et l'évaluation des résultats du business.

MESURER LES RÉSULTATS

La mesure des résultats réels contre le budget est nécessaire pour surveiller et enregistrer les activités du business, dont les résultats sont utilisés pour l'évaluation de la performance. La comparaison entre les dépenses réelles par rapport à un budget estimatif souvent montre une différence ou une **variance**. Cela peut être favorable (par exemple si les coûts réels d'une activité étaient égaux à, ou moins que, le montant prévu) ou défavorable (si les dépenses réelles ont dépassé le budget initial).

ANALYSE DES VARIANCES

Les variances sont analysées pour établir ce qui fait la différence entre les dépenses actuels et les dépenses au budget. La planification des budgets et la mesure des résultats ne sont que le début du processus de comparaison réel par rapport aux dépenses prévues. La gestion utilise le rapport du budget pour identifier les raisons de toute variation afin qu'il puisse recommander des actions correctives appropriées. Les causes possibles des variances défavorables peuvent inclure des budgets irréalistes, performances ou événements imprévus auxquels l'organisation ne pourrait pas avoir aucun contrôle.

PRISE D'ACTION

L'analyse de la variance informe mieux les gestionnaires sur les opérations actuelles de l'organisation. Identifier ce qui a été fructueux et rentable et ce qui ne l'a pas été, permet aux gestionnaires de prendre des actions correctives. Le but de comparer les réels par rapport au budget ajoute la valeur à l'organisation à travers une planification améliorée, suivi, évaluation et contrôles. La gestion est ainsi à mesure d'ajuster le budget en l'augmentant ou en le diminuant afin de mieux refléter la réalité et implémenter des nouveaux dispositifs de réduction des coûts ou de chercher des autres sources de revenu.

PARTIE B : GESTION DU FLUX DE TRÉSORERIE



QU'EST-CE QUE LE FLUX DE TRÉSORERIE?

Le Flux de trésorerie est l'argent qui est en mouvement (**écoulement**) dans et hors de votre organisation chaque mois. Bien que parfois, il peut sembler que les flux de trésorerie que dans un sens - hors de votre organisation - coulent dans les deux sens !

Le Flux de Trésorerie, du côté des bailleurs de fonds, levée de fonds, vente de services, frais d'adhésion, location etc. Si ce revenu n'est pas reçu lorsqu'il est prévu ou due, certains de vos flux de cash viendront des collections de comptes débiteurs.

Le Flux de Trésorerie des dépenses sous forme de paiements de frais comme le loyer ou mensualités d'emprunt, taxes ou autres comptes des créditeurs.

Pensez aux flux de trésorerie sous forme d'image du compte courant de votre organisation. S'il y a plus d'argent entrant que de sorti, vous êtes dans une situation **de trésorerie positive**

et vous avez assez pour couvrir vos dépenses. S'il y a plus d'argent qui sort que l'entrant, vous êtes en danger d'être découvert et vous devriez trouver de l'argent pour couvrir les dépenses. C'est pourquoi les nouvelles organisations ont souvent besoin des **fonds de roulement** sous forme de fonds suffisant de démarrage, le prêt, ou l'accès au crédit pour couvrir les pénuries dans les flux de cash.

POURQUOI LE FLUX DE TRÉSORERIE EST SI IMPORTANT?

Le manque de liquidité est l'une des principales raisons pourquoi les organisations échouent. Les **réserves du cash inadéquats** ou l'être **à court d'argent** fermera plus rapidement votre organisation plus rapidement que toute autre chose. Un flux de trésorerie est une estimation de la quantité d'argent que vous attendez circuler dans et hors de votre organisation et cela toutes vos recettes et dépenses projetées. Habituellement, une prévision couvre les 12 prochains mois, mais peut également couvrir des périodes à court terme comme un mois ou une semaine.

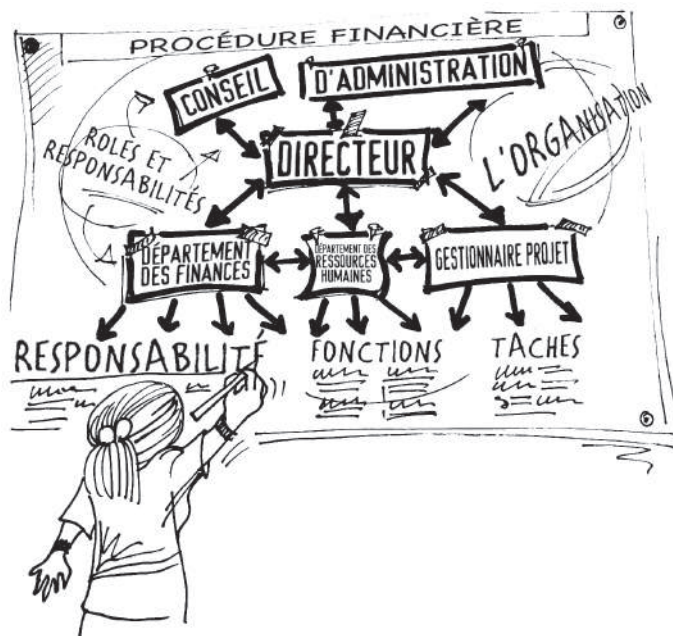
COMMENT MAXIMISER LE FLUX DE TRÉSORERIE

Maximiser les flux du cash de l'organisation vous permet de recevoir rapidement de revenu, compléter les projets dans une période plus courte et au coût opérationnel total réduit. Chaque méthode est utilisée afin de maximiser votre flux de trésorerie / cash, en taillant les coûts des businesses et établir les priorités du projet, peut fonctionner en combinaison pour fournir des prestations simplifiées pour votre organisation.

EXEMPLE DE TABLEAU DE FINANCEMENT

	A	B	C	D	E
1			[Nom de la Compagnie]		
2			Déclarations du Flux de Cash		
3					
4			Pour l'Année se Terminant	31/12/2008	
5			Cash au Début de l'Année	15 700	
6					
7			Opérations		
8			Reçus du cash des clients	693 200	
9			Cash payé pour		
10			Bordereau des achats	(264 000)	
11			Dépenses administratifs et de l'opération	(112 000)	
12			général	(123 000)	
13			Dépenses de salaire	(13 500)	
14			Intérêt	(32 800)	
15			Impôts sur le revenu		
16			Flux de Cash net des opérations	147 900	
17			Activités d'investissement		
18			Reçus du cash venant de		
19			Vente de propriété et équipement	33 600	
20			collection du principe des prêts		
21			Vente des sécurités d'investissement		
22			Cash payé pour		
23			Achat de propriété et équipement	(75 000)	
24			Consentir des prêts aux autres entités		
25			Achat de titres investissement		
26			Flux net du cash des activités d'investissement	(41 400)	
27			Activités de financement		
28			Reçus du cash venant de		
29			Délivrance de stocks		
30			Emprunts		
31			Cash payé pour		
32			Rachat de stock (stock de trésorerie)		
33			Remboursement des prêts	(34 000)	
34			Dividendes	(de 53 000)	
35			Flux de cash net des activités de financement	(87 000 personnes)	
36					
37			Augmentation nette de de cash	19 500	
38					
39			Cash à la fin de l'année	35 200	
40					
41					

PARTIE C : SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE FINANCIÈRE



Les contrôles internes sont des lois et des procédures mises en place pour assurer la continuité de la responsabilité et la précision des systèmes de comptabilité qui sont critiques pour la responsabilité et l'intégrité financière. Sans comptabilité précise, les rapports financiers peuvent contenir des erreurs, les gestionnaires ne peuvent pas prendre des décisions totalement informées, l'organisation ne peut pas rendre compte avec précision à ses bailleurs de fonds et son intégrité et l'efficacité seront affectées négativement. Les procédures de contrôle interne en comptabilité peuvent être réparties en 7 catégories, chacune conçue pour prévenir la fraude et identifier les erreurs avant qu'elles deviennent des problèmes. Ces catégories sont:

1 AUTORITÉ APPROBATRICE

L'exigence des gestionnaires spécifiques pour autoriser certains types de transactions peuvent ajouter une couche de responsabilité aux registres comptables en prouvant que les transactions ont été vues, analysées et approuvées par les personnes concernées. L'exigence de l'approbation des dépenses et des gros paiements peut empêcher les employés scrupuleux de faire des grandes transactions frauduleuses avec des fonds de l'organisation.

2 SÉPARATION DES TÂCHES

La séparation des tâches consiste à séparer les responsabilités en matière de comptabilité, dépôts, déclaration et audit. Le plus les tâches sont séparées, le moins c tout employé seul a la chance de commettre une fraude. Pour les petites entreprises avec seulement quelques comptables employés, c'est mieux de se partage des responsabilités entre deux ou plusieurs personnes (par exemple cosignataire des chèques ou retraits de la banque) ou des tâches critiques nécessitant qui doivent être examinées par les collègues de travail peuvent s'avérer efficace.

3 CONTRÔLES D'ACCÈS

Ceci fait référence au contrôle de l'accès aux différentes parties d'un système de comptabilité. À l'aide de mots de passe et accès dans le journal électronique, des utilisateurs non autorisés peuvent être interdits l'accès au système. Cela fournit également des moyens d'utilisation du système d'audit afin d'identifier la source des erreurs ou des différences.

4 DOCUMENTATION

L'harmonisation des documents utilisés pour les transactions financières, telles que les factures, demandes de matériaux internes, des reçus de stock et demandes de remboursement des coûts de voyage, peuvent aider à maintenir la cohérence dans la tenue des dossiers au fil du temps. En utilisant les formats standards des documents qui sont numérotés peuvent faciliter la consultation facile des anciens documents lorsque vous recherchez la source de discordance dans le système. Points étant négligé ou mal interprété dans une telle évaluation peut entraîner le manque de standardisation.

5 BALANCES DE VÉRIFICATION

L'utilisation d'un système de comptabilité de double entrées veille à ce que les livres sont toujours équilibrés. Le calcul des balances de vérification quotidiennes ou hebdomadaires peut éclairer le fond de l'état du système et permettre l'identification des différences afin de les investiguer le plus tôt possible.

6 RÉCONCILIATIONS

Des réconciliations périodiques de comptabilité peuvent s'assurer que les soldes dans votre système de comptabilité correspondent aux soldes des comptes des autres entités, telles que les banques, les fournisseurs et les clients de crédit. Par exemple, une réconciliation bancaire consiste à comparer les soldes des dépôts et des reçus entre votre système de comptabilité et les déclarations de la Banque. Toutes les différences entre ces types de comptes complémentaires peuvent révéler immédiatement les erreurs ou incohérences dans vos propres comptes ou les comptes des autres entités.

7 VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES / [AUDIT] PHYSIQUES

Les vérifications financières / audits physiques comprennent le calcul de l'argent en espèce par la main et faire la trace des biens physiques dans le système comptable, tel que l'inventaire, les matériaux et les équipements. Le calcul physique peut révéler des incohérences bien cachées dans les soldes des comptes en contournant les dossiers électroniques. Le travail de calcul de l'argent disponible si votre organisation vend régulièrement les produits ou fait les services peut être fait tous les jours ou même plusieurs fois par jour. Des projets plus larges, tels que l'inventaire fait à la main, devraient être effectués moins fréquemment, peut-être sur une base annuelle ou trimestrielle.

PARTIE D: VIABILITÉ FINANCIÈRE



QU'EST-CE QU'UNE VIABILITÉ FINANCIÈRE?

« La durabilité est la capacité d'une organisation pour sécuriser et gérer les ressources suffisantes pour lui permettre d'accomplir sa mission efficacement et systématiquement au fil du temps sans dépendance excessive sur toute source de financement unique. »

Canon Lisa - '« La vie au-delà de l'Aide / [Life Beyond Aid]. »

Durabilité dans le langage financier peut aussi être décrite comme suit:

« **Continuité financière et sécurité** »

« **L'organisation et ses activités de base ne s'effondrera pas si le financement externe est retiré.** »

«...lorsque votre travail est reconnu dans la mesure où vous n'avez pas à faire le levé des fonds. »

En pratique, les organisations à but non lucratif qui ont achevé la viabilité financière, se caractérisent par:

- **Une base de financement diversifiée**
- **Disponibilité des fonds sans restrictions**
- **Disponibilité de réserves financières**
- **Solides relations avec les intervenants**

Les organisations qui cherchent à atteindre la viabilité financière doivent développer des stratégies qui sont en rapport avec leur situation financière et ressources de sensibilisation actuelles.

L'IMPORTANCE DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

Il est important de traiter la question à plus long terme de comment l'organisation prévoit continuer le financement et le renouvellement de ses opérations pour atteindre ses objectifs dans le futur. Pour ce faire, l'organisation doit avoir une stratégie de financement à long terme :

- **Survivre** dans un environnement qui est plus « compétitif » dans laquelle les fonds sont plus rares et restrictives.
- **Faciliter l'expansion** et le programme de développement dans un monde complexe, difficile et qui change. Les organisations doivent être en mesure de rechercher et de répondre aux besoins changeants des gens qui bénéficieront de leur travail, prenant parfois des approches innovantes ou expérimentales qui ne sont pas faciles à financer avec les sources traditionnelles.
- **Réduire la dépendance** et de la propager des risques financiers.
- **Développer une base de soutien** soutien local aux activités du programme, ce qui augmentera la force et la crédibilité de l'organisation.
- Explorer les avenues pour rendre viable et **soutenable toutes les opérations** de l'organisation, pas seulement les projets à court terme.

STRATÉGIES POUR LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

Une stratégie financière et un plan de viabilité pourraient inclure ce qui suit:

- **Diversification** des sources de revenu
- Identification des nouvelles **ressources potentielles**
- Accroître le **revenu illimité**
- **Expansion** du financement mixte à travers les **stratégies effectives de levé de fonds**,
- Maximiser **des collaborations** potentielles et des **dons de bonté**
- **Génération de revenu**
- **Construction des réserves** de et de l'épargne
- **Gestion des investissements financiers** pour l'avenir
- Augmentation de **l'efficacité et l'efficience** dans la gestion des ressources
- En outre, l'élaboration de la stratégie de financement doit également être prise en compte:
 - Points clés de **l'histoire organisationnelle et financière**
 - **Pertinence** actuelle des programmes
 - **Concurrents**

DIVERSIFICATION DES SOURCES DE REVENU

L'augmentation de la diversité des sources de financement et de types de financement renforce la durabilité. Le revenu cohérent, régulier et fiable est nécessaire et il est généralement vrai que « **l'argent attire plus d'argent !** »

IDENTIFIER LES RESSOURCES DISPONIBLES

- Quelles sont les ressources disponibles pour l'organisation?
- D'Où viennent ou pourrait provenir ces ressources?

SOURCE DES RESSOURCE POTENTIELLES

PUBLIC GENERAL: - Événements communautaires de levé de fonds - Frais d'adhésion - Dons individuels - Volontarisme - Dons	GOVERNEMENT / QUASI-GOVERNEMENTALES: - Contrats / appels d'offres - Subventions - Financement: Agence nationale de développement, loterie nationale * - SETAs et le Fonds National des compétences / [National skills Funds]*
BAILLEURS DE FONDS INTERNATIONAUX: - Programme de subventions - Subventions pour le financement de base - Fonds de dotation	SECTEUR PRIVÉ: - Subventions - Partenariats - Prose en charge - Provision des compétences / volontaires - Mentions de produit - Dons de matériel
SOCIÉTÉ CIVILE: - Stock Communautaire - Universités, collèges, écoles - Organisations religieuses - Syndicats - Autres OBNL	FIDUCIES / FONDATIONS: - Fonds de dotation - Subventions - Dons
Le soutien peut être fourni sous forme de: - Subventions - Espace - Compétences - Équipement - Bénévoles - Etre un moqué pour les produits ou services - Partage de ressources	Un revenu peut être générée par: - Frais de services - Contrat - Location / loyer - Vente des produits - Fonds de dotation - Intérêts sur les investissements / dépôts

(* Disponible aux organisations sud-africaines seulement. Veuillez vouloir Consulter votre propre gouvernement pour ses initiatives gouvernementales similaires).

TYPES DE GÉNÉRATION DE REVENUS

REVENU SANS RESTRICTION

La stratégie de financement devrait comprendre un plan pour augmenter le financement qui peut être utilisé à la discrétion de l'organisation et qui n'a **pas de restrictions ou affectées à des fins spécifiques**. Ce revenu sans restrictions donne l'organisation une certaine **flexibilité** dans le financement de ses activités, surtout dans le traitement des déficits de financement, et / ou en répondant aux besoins immédiats ou en construisant ses réserves.

REVENU AVEC RESTRICTION

De plus en plus, des contrats de financement des subventions qui tombent dans la catégorie des revenus avec restriction où **des conditions particulières sont énoncées au sujet de l'utilisation des fonds** donnés. Les conditions peuvent gouverner ceux/celles sur quoi les fonds pourront utilisés, ou la nature des résultats qui doivent être réalisées avec l'utilisation des fonds. Dans ce cas, les contrats peuvent exiger les rapports spécifiques sur l'utilisation de la subvention ou exiger le retour des fonds non dépensés au donateur.

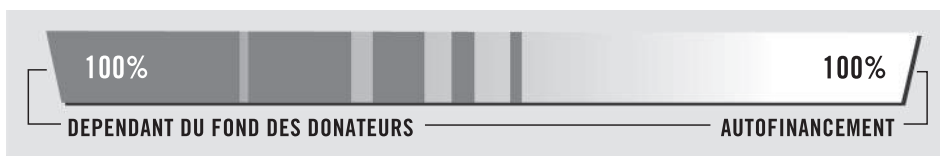


FINANCEMENT MIX

Les bailleurs de fonds sont plus souvent enthousiastes au sujet des subventions s'ils connaissent des autres bailleurs de fonds qui financent également l'organisation. De nombreuses organisations dépendent d'un ou deux grands bailleurs internationaux / bilatéraux. Cela donne des résultats tels que:

- *Les bailleurs de fonds peuvent potentiellement avoir trop de contrôle et réduire l'autonomie de l'organisation*
- *Les plus grands niveaux de risque financier - si un bailleur de fonds clé se retire, elle pourrait entraîner la fermeture de l'organisation*
- *Dépendance no nécessaire sur une ressource de plus en plus rare*

Le degré de diversité des sources de financement (à la fois en ce qui concerne les types de différents bailleurs de fonds et des types de revenus) peut être illustré comme un continuum (ci-dessous) et les organisations doivent, dans le cadre de leur stratégie financière, décider où ils se trouvent et là où ils veulent, en réalité se déplacer sur ce continuum.



La diversité des sources de financement doivent être surveillées et cela peut être fait en utilisant le ratio de **dépendance des donateurs** - dans quelle mesure l'organisation dépend de des fonds des donateurs?

$$\text{DEPENSES PAR ELEMENT / GROUPE X 100: TOTAL DE REVENU} = \text{POURCENTAGE DE DEPENDANCE}$$

Ce ratio peut être évalué par comparaison aux années précédentes et des autres organisations similaires, mais il serait important de noter que le résultat dépend beaucoup de la nature du travail.

L'objectif de l'évaluer le financement mix consiste afin d'augmenter la flexibilité des ressources (**en augmentant le financement sans restriction**) sans niveau de risque inacceptable. L'exercice doit être entrepris de façon réaliste :

- *L'autofinancement implique le **temps, efforts et compétences des personnes spécialisées***
- *Ce ne sont pas de toutes les organisations qui sont impliquées dans des activités qui **se prêtent bien aux régimes d'autofinancement***
- *Le plus grand risque est que l'organisation **peut perdre de vue ses objectifs.***

LE CHEMIN D'ACCÈS À UNE BASE DE FINANCEMENT PLUS DIVERSIFIÉE



Deciding your funding mix (adapted from Norton, 1996 ¹)

FUTURS PLANS DE FINANCEMENT

La stratégie de collecte de fonds de l'organisation devrait prendre en compte non seulement les besoins de financement en cours de l'organisation, mais aussi les événements pour lesquels une initiative de collecte de fonds particulière est nécessaire, tels que:

- *Nouveaux objectifs, programmes ou plans d'activité*
- *Possibilité de nouvelles sources de financement*
- *Départ imminent des bailleurs de fonds précédents*
- *Nécessité d'élargir les services existants*

Le processus de planification financière doit **surveiller en permanence l'environnement de levé de des fonds afin** que les besoins des ressources de collecte de fonds supplémentaires puissent être planifiés temps.



Le travail de collecte de fonds peut être coûteux, peu importe comment il est fait. Les spécialistes / experts-conseils sont très recherchés et très coûteux. Les résultats des efforts de collecte de fonds prennent généralement **12 à 18 pour arriver au résultat**. Il est donc important de:

- Procéder à une **analyse des avantages des coûts** pour s'assurer que les recettes supplémentaires prévues l'emportent sur les coûts de collecte de fonds supplémentaires. Ces coûts seront non seulement la rémunération mais aussi les autres coûts y associés, tels que les locaux, voyage (éventuellement outre-mer), équipements, communication et postage. Il y aura aussi les coûts du temps, puisque le collecteur des fonds obtient des informations sur les programmes des autres membres du personnel.
- Décider si le collecteur des fonds devrait être un consultant ou un employé. Si c'est un employé, un **contrat à durée déterminée** devrait être sérieusement envisagée. Dans les deux cas, il devrait y avoir une négociation sur les objectifs de financement, [NB : L'Institut Sud-Africain des Collecteurs des Fonds n'approuve pas des **collectes de fonds axés sur la commission** et estime que les collecteurs de fonds doivent être payés un taux axés sur le marché correspondant avec les exigences du poste].
- Veiller à ce que l'engagement aux cibles va main dans la main avec la nécessité de **construire des relations de financement à long terme** et de développer les systèmes et méthodes de collecte de fonds durable.



GÉNÉRATION DE REVENUS

Afin d'évaluer le potentiel de l'organisation pour générer son propre revenu, il est important de répondre et poser des questions appropriées liées aux zones potentielles de sources de revenus. Certains d'entre eux sont inclus ci-dessous.

MAXIMISATION DES RENDEMENTS DES ACTIFS EXISTANTS

- Quels biens ou ressources votre organisation possède-t-elle (par exemple, terre, voiture, ordinateur) ?

- *Est-ce que ces actifs sont sous-utilisés par l'organisation?*
- *Est-ce que les autres aimeraient utiliser ces actifs (culture de légumes, partage des coûts de transport, préparation de documents) et être prêt à payer pour l'utilisation?*
- *Pouvons-nous les louer dehors, partager ou sous-louer le bien et gagner un revenu régulier de location (par exemple location d'une partie d'une parcelle aux autres pour l'agriculture et vous transportez les produits pour les vendre)?*
- *Peut-on convertir l'actif à une autre fin afin d'y générer des revenus (exemple, vous louez l'espace sur une parcelle, l'usage de votre véhicule pour un transport du club)?*
- *Pouvons-nous aménager le terrain ou le vendre ou le louer dehors?*
- *Sera-t-il nécessaire d'engager un personnel supplémentaire pour exécuter ou s'occuper de la nouvelle activité (sera un chauffeur dédié au transport du club, ou quelqu'un surveiller l'utilisation de l'ordinateur)?*
- *Est-ce que les coûts additionnels seront entièrement couverts par les recettes prévues?*
- *Est-ce votre document administratif / constitution permet des telles activités en termes de l'objectif de l'organisation?*
- *Est-il nécessaire d'envisager la formation d'une entité juridique distincte pour cette activité rémunératrice de revenu?*
- *Est-ce les coûts d'une telle séparation ont été considérés (c'est à dire frais juridique, honoraires d'audit, taxation)?*
- *Quelles sont les options si l'actif n'est plus nécessaire du tout?*
- *L'actif, peut-il être vendu et le produit utilisé à d'autres fins? Y a-t-il des restrictions sur la vente ou l'utilisation du produit (produit de vente de l'actif pourrait être utilisé pour les frais de fonctionnement de l'organisation ou il devra être utilisé pour remplacer l'actif initial ou acheter quelque chose similaire, par exemple) ?*



ÉVÉNEMENTS DE COLLECTE DE FONDS COMMUNAUTAIRES

- *Est-ce qu'il y a des volontaires disponibles qui seraient désireux d'organiser l'activité et y travailler?*
- *Quels sont les risques liés à l'événement (perte d'argent, mauvaise publicité)?*
- *Est-ce que les risques de contrôle ont été considérés comme frais en espèce qui sera traités?*
- *Est-ce que vos efforts considèrent la nature et les intérêts des participants potentiels?*
- *Est l'effort de collecte de fonds est axé sur une utilisation particulière?*
- *Est-ce que l'effort vaut la distraction potentielle des activités fondamentales de l'organisation?*

CHARGE DES SERVICES

- *Est-ce que les services de l'organisation ont une valeur?*
- *Est-ce que clients existants sont à mesure de payer pour les services?*
- *Serait-il un développement judicieux d'exiger un petit tarif ou un tarif nominal aux clients existants?*
- *Peut-on donner quelques services aux autres qui peuvent être en mesure de payer mieux?*
- *Est-ce que le service des nouveaux clients compromettrait ou détournerait les objectifs et la vision de l'organisation?*
- *Est-ce que les services des spécialistes peuvent être offerts à travers les autres organisations pour atteindre des objectifs communs?*
- *Est-ce que les services remplient l'objectif de service du gouvernement (par exemple, formation en santé communautaire)?*
- *Y a-t-il suffisamment d'expertise pour la prestation des services?*
- *Y a-t-il une correspondance possible entre les services de l'organisation et les besoins des business (par exemple des cours d'alphabétisation, conseil au traumatisme, éducation au VIH/sida)?*
- *Le coût total de la prestation de ces services peut être déterminé?*
- *Combien les entreprises clientes seraient prêtes à payer? Est-ce que ça vaut la peine en termes de coûts et l'impact?*
- *Est-ce que les systèmes sont en place pour assurer que toutes les sommes gagnées sont facturés aux clients et collectées par l'organisation?*
- *Y a-t-il une politique claire concernant les employés qui reçoivent des paiements ou **honoraires** pour les travaux effectués pour des parties tiers, qui assure qu'il n'y a aucun paiement double ou inapproprié (par exemple l'organisation ou le directeur qui gagne le revenu d'une présentation de conférence présentée par le directeur)?*

COMMENCEMENT D'UN BUSINESS (affaire, commerce,...)

- *Est-ce que le business absorbera trop de ressources de l'organisation (argent, temps, énergie)?*

- *Quel est le business le plus approprié (formation des compétences, prestation de services, facilités)*
- *Y a-t-il un marché pour le produit final?*
- *Est-ce que le marché peut payer le prix approprié?*
- *Comment le marché sera atteint - tant en termes de livraison et de la commercialisation?*
- *Est-ce qu'il y a des compétences internes pour faire marcher le business; si non, d'où viendront-elles?*
- *Est-ce qu'il y a des objectifs réalistes et la finalité du business?*
- *Y -a -t-il un capital nécessaire?*
- *Qui s'appropriera et gèrera le business (une structure séparée peut être nécessaire)?*
- *Est-ce que toutes les structures nécessaires et ressources sont en place?*
- *Est-ce qu'une structure peut être configurée afin de minimiser l'impôt sur les bénéfices?*



EN PARTENARIAT AVEC UNE CORPORTATION D'AFFAIRE

- *Est-ce qu'une réflexion stratégique et une recherche ont été faites pour identifier les domaines où un partenariat corporatif pourrait être bénéfique?*
- *Est-ce qu'un business local a été considéré comme partenaire potentiel?*
- *Est-ce que l'organisation a des informations actuelles sur la conjoncture et les intérêts dans la région?*
- *Y a-t-il une **correspondance** des intérêts avec une compagnie?*
- *Quels sont les moyens dans lesquels la compagnie pourrait soutenir l'organisation et ses objectifs?*
- *Est-il possible de s'engager dans la communication, l'éducation et l'information de la compagnie et son personnel?*

LA MAXIMISATION DES GAINS ET DES REVENUS DEL'INVESTISSEMENT

(Voir aussi la section sur l'investissement des réserves)

- *Quelle est la politique d'investissement de l'organisation?*
- *Y a -t-il des raisons d'éthiques ou autres, liés aux objectifs de l'organisation qui excluraient certains investissements?*
- *Quel est le profil de risque de l'organisation et comment cela affecte le choix de l'investissement?*
- *Est-ce que l'investissement a déjà des bons conseillers dans le conseil de direction ou à travers les autres conseillers?*
- *Quelle est la projection des fonds disponibles pour l'investissement et sur quelle période?*
- *Y a -t-il en place des mécanismes correctement contrôlés pour surveiller les flux d'argent et de transférer l'argent sur une base quotidienne?*
- *L'organisation peut - elle fonctionner avec un seul compte (chèque) actuel?*
- *Est-ce que l'organisation peut négocier une facilité de balayage automatique avec la Banque pour transférer de l'argent excédentaire du jour au lendemain dans un compte d' appel / dépôt?*

CHARGE DES SERVICES

- *Est-ce que les services de l'organisation ont une valeur ?*
- *Est-ce que les clients existants peuvent se permettre de payer pour les services?*
- *Y a -t- il un développement judicieux d'exiger un petit tarif ou nominal aux clients existants?*

CONSTRUCTION DES RÉSERVES

COMPRÉHENSION DES FONDS ET DES RÉSERVES

Les fonds et les réserves peuvent être généralement définis comme **balance des ressources non utilisées** qui peuvent être **utilisées** pour financer les dépenses futures de l'organisation ou qui sont **investies dans la propriété ou les actifs immobiliers** et donc non disponible pour autres fins. Les **fonds et les réserves accumulés**, comme en témoigne le bilan à la fin de l'exercice financier, représentent l'ensemble des fonds inutilisés tenus par l'organisation. La seule façon d'augmenter les fonds accumulés est de **générer un excédent pour l'année en cours**, qui s'ajoute aux fonds accumulés dans les années précédentes.

POURQUOI LES RÉSERVES SONT-ELLES NÉCESSAIRES?

Alors que certains soutiennent que les fonds donnés à une organisation devraient immédiatement être mises en utilisation, les organisations ont besoin des réserves pour

assurer, autant que possible, que leurs **objectifs futurs et les dépenses y associés puissent être satisfaites** et que l'organisation soit **durable** dans le futur.

À court terme, les organisations pourraient avoir besoin des **ressources supplémentaires pour combler les lacunes s'il y a une détérioration inattendue dans leur flux de revenus** (par exemple un retard dans la réception des subventions, une initiative de collecte de fonds sans succès, une perte d'un bailleur de fonds régulier). Il peut y avoir également une nécessité de **compléter une activité** qui n'était pas entièrement couverte par le financement reçu, ou une **souplesse nécessaire pour répondre / au changement inattendu/ changement du programme / besoins du bénéficiaire**. À long terme, de nombreuses organisations cherchent maintenant à **réduire ou éliminer leur dépendance des donateurs** en construisant des réserves. L'objectif est d'assurer qu'une augmentation croissante des coûts (particulièrement ceux d'opération de base, coûts administratifs pour lesquels est difficile de lever les) **peuvent être couverts par les revenus générés** par l'investissement sage des réserves.

COMMENT PEUT-ON CONSTRUIRE DES RÉSERVES D'UNE MANIÈRE ASCENDANTE?

Il est important de se rappeler que les réserves sont constituées par des excédents accumulés. Excédents peuvent être créés de deux manières:

RÉDUCTION DES DÉPENSES

Il est possible de mener toutes les activités prévues et atteindre les résultats attendus / résultats à un **coût inférieur à celui prévu** (budget) en gérant efficacement les dépenses. Cela se traduira en un excédent. Cependant, il est important de noter que les dépenses pourraient être également être moins que les revenus y correspondants, si le revenu a été reçu en avance et certaines activités devront être réalisées / complétées au cours de l'année suivante. Cela ne doit pas être considéré comme un surplus, mais doit plutôt être comptabilisé comme revenus reçus en avance.

AUGMENTATION DE REVENU

Les revenus supplémentaires nécessiteront généralement des dépenses supplémentaires et par conséquent ne contribuent pas à un excédent / surplus. La **Maximisation de revenu sans restriction** est donc essentiel pour construire un excédent qui peut être ajouté aux réserves. Exemples des voies d'augmenter les réserves travers les revenus sans restriction sont détaillés ci-dessous:

- **Mettre de côté tout revenu non dépensé sans restriction, tels que:**
 - Revenus **d'investissement** (intérêts, dividendes, etc.);
 - Des **recettes auto-générées** de l'organisation (honoraires des services, vente de ressources, etc.) ;
 - Tous les **dons non affectés / alloués;**
- **Minimiser les dépenses engagées pour générer des revenus sans restriction**

en cherchant des **prises en charge ou des dons en nature**, qui couvriraient au moins une partie des coûts (par exemple en obtenant un don pour couvrir les coûts de production d'un manuel de formation qui pourraient alors être vendues par l'organisation de sorte que le revenu net du produit de vente serait supérieur aux coûts de production).



- **Création des charges pour vos programmes.** Si une stratégie de charger des coûts aux programmes est poursuivie, il faut la transparence et la communication avec les bailleurs de fonds qui financent ces programmes.
 - **Prévoir les éventualités futures** en permettant des **coûts** des de provision pour les retranchements, coûts de remplacement des véhicules et des équipements etc. Ces **charges**, bien sûr, figureront dans les programmes des budgets- qui ont été approuvés par de programme des bailleurs de fonds. [NB: Principes Comptables Généralement Reconnus (PCGR/GAAP) ne permettent pas les réserves de comprendre le coût de retranchement en tant que labilité dans les États financiers vérifiés; toutefois, ça pourrait refléter comme réserve désigné.]
 - **Charger une gestion interne ou les frais généraux calculés à chacun des programmes.** Ces frais pourront être ou bien fixes ou basés sur un pourcentage raisonnable des coûts du programme. Les frais feront partie du revenu sans restriction de l'organisation et, après être imputée sur la gestion pertinente / frais généraux, toute solde non dépensée créerait un excédent qui pourrait être ajouté aux réserves..
 - **Charges des programmes pour l'utilisation des ressources** telles que des locaux, véhicules, photocopieuse ou les ressources en personnel. Ces ressources doivent être rechargées dehors à un taux réaliste qui est appliqué d'une manière cohérente. Le taux duquel la ressource est chargée pourrait être:

- **Recouvrement des coûts**
- **Un taux convenu**
- **En relation avec le marché**

(Voir l'annexe B pour des exemples des charges aux programmes)

- Si les programmes doivent être chargés des coûts des ressources qu'ils utilisent, on doit noter un certain nombre de points supplémentaires:
 - Les mêmes **coûts ne devraient jamais être couverts deux fois** afin de créer une réserve (par exemple, si les coûts de fonctionnement des véhicules sont pleinement et spécifiquement financés, ces coûts ne devraient pas également être chargés aux programmes des budgets).
 - **La comptabilité pour le recouvrement de coûts est assez complexe.** Il est mieux atteint en ayant le contrôle des comptes pour les coûts réels et les coûts recouverts. Un exercice périodique peut alors être effectué pour s'assurer que les coûts et les recouvrements sont correspondent correctement avant que tout surplus soit transféré au réserve pertinente.
 - **La méthode de charger les programmes doit être appliquée uniformément** dans l'ensemble, et devrait être la même méthode comme utilisée dans le processus de budgétisation. La charge de l'utilisation des ressources aux programmes devrait être divulguée et devrait être caractérisée par la transparence dans toutes les interactions.

RÉSERVE SPÉCIFIQUE DE SOUTENABILITÉ

Une autre option de construction des réserves doit spécifiquement **obtenir l'appui des bailleurs de fonds** pour le processus de création d'une réserve spécifique de soutenabilité en faisant ce qui suit:

- **Une contribution spécifique à la réserve** sur une base ponctuelle ou annuelle ;
- **Finançant le revenu de l'organisation, la capacité de production** et des activités;
- Se convenir que tout **coût d'épargne ou d'une autre sous-utilisé** qui n'a pas affecté le déroulement du programme doit **être transféré à la réserve de soutenabilité**;
- Faire un **appel spécifique pour les fonds** à l'usage particulier (par exemple les fonds pour acheter une propriété à utiliser par l'organisation). Cela fournirait également certaines appréciations du capital selon que la valeur de la propriété augmente.

En réalité, **la construction des réserves est susceptible d'être un processus lent**, à moins que l'organisation ait la chance d'avoir un **pécule** ou autres exceptionnels. Il est également facile, sans planification financière rigoureuse, de **permettre la diminution des réserves** (**« c'est seulement une baisse temporaire de revenu », « Dieu y pourvoira, » « nous devons permettre le déficit budgétaire cette année puisque nous ne pouvons pas retrancher le personnel, »** etc.). Ainsi, la stratégie de financement doit indiquer clairement les critères de la création de réserves et la gestion faible / mauvaise ne doit pas être permise à dévier l'organisation de son chemin.

FONDS ACCUMULÉS

Comme expliqué ci-dessus, les réserves ne peuvent être construites d'une manière croissante qu'à travers l'accumulation des surplus des années précédentes. Les excédents accumulés sont souvent appelés des fonds accumulés dans le bilan, mais ne sont pas toujours décomposés en leurs éléments constitutifs (par exemple des subventions spécifiques reçues qui n'ont pas encore été épuisés et qui sont des revenus sans restrictions qui ont été générés par l'Organisation).

Il est important de fournir une explication (détails) de ce qui compose les fonds accumulés afin de faire preuve de transparence et de fournir des informations utiles aux utilisateurs des États financiers. Les fonds accumulés de l'organisation peuvent être constitués de:

- FONDS AVEC RESTRICTIONS: Sont des fonds qui sont soumis à des conditions spécifiques imposées par le donateur ou indiquées dans l'appel spécifique qui a généré des fonds.
- FONDS INVESTIS: Sont des fonds déjà investis dans la propriété ou autres actifs immuables et ne sont donc pas disponibles pour d'autres fins.
- FONDS NON AFFECTÉS:

Réserves désignés - ce sont les fonds que l'organisation elle-même a désignés ou désignés pour un **but précis** et qui par conséquent restent à la discrétion de la gestion de l'organisation

Fonds généraux - ces **excédents** peuvent être **librement désignés** à la discrétion de la gestion de l'organisation mais ne devraient pas être augmentés ou diminués sans l'autorisation et le contrôle approprié. Nous recommanderions qu'une telle réserve doive viser à construire les réserves pour **couvrir les dépenses opérationnelles pour de 3-6 mois de fonctionnement** pour couvrir des contingences telles que la détérioration financière. Pour surveiller le niveau de la réserve, le **taux de survie** doit être utilisé:

**TOTAL DES FONDS SANS RESTRICTIONS & RESRVES: TOTAL DES DEPENSES
ANNUELS X 52 = NOMBRE DES SEMAINES**

Ceci indique combien de temps l'organisation pouvait continuer (en termes de semaines) si le revenu est tarié pendant que les niveaux des activités et des dépenses restent les mêmes.

TYPES DE RÉSERVES DÉSIGNÉS

FONDS DE DOTATION

Un fond de dotation est constitué d'une création des revenus sans restriction sur une longue période de temps et les bailleurs de fonds doivent pouvoir spécialement à cet effet. Cette réserve devrait prévoir un montant primaire (capital) dont l'organisation pourrait **couvrir une proportion croissante de ses coûts de revenus** de ses sages investissements. Cette réserve est généralement investie dans les fonds communs de placement ou d'actions afin qu'il y ait une croissance du capital ainsi que les revenus d'intérêts ou des dividendes. Les revenus sont réinvestis (pour augmenter le montant principal jusqu'à ce que le revenu soit tenu par l'organisation pour financer une partie de ses coûts. L'intention serait également que le **montant principal n'est pas converti en revenu**, mais plutôt gardé définitivement dans le cadre du capital de l'organisation - réserves qui seraient uniquement accessibles en cas d'urgence.

RÉSERVE DE RETRANCHEMENT

Ceci n'est pas quelque chose que beaucoup d'organisations envisagent. Cependant, une gestion prudente assure que si une fois le personnel devrait être retranché / licencié, il y a **suffisamment des fonds disponibles pour payer les paquets de retranchement**. La réserve alloue des fonds à cet effet. Les montants nécessaires devraient être recalculés chaque année en fonction redevables des membres du personnel actuels selon leur salaire et leur respective durée de service.

FONDS DE REMPLACEMENT DES ACTIFS

Les organisations doivent tenir compte du coût de remplacement des actifs à la fin de leur durée de vie utile (c'est à dire quand ils ne fonctionnent plus). Les **fonds nécessaires pour remplacer les biens** nécessaires au fonctionnement efficace de l'organisation ne seront pas souvent fournis par les bailleurs de fonds sur une base ponctuelle -ainsi, des fonds nécessaires devraient être mis de côté dans une réserve à cet effet. Cette réserve peut être construite d'une manière croissante à travers les frais imputés aux différents charges aux programmes pour l'utilisation des actifs, moins les frais de fonctionnement / opérationnels des actifs.

NB: Toute réserve doit être représentée par des liquidités disponibles dans la banque ou les investissements. Il est conseillé de physiquement transférer les montants désignés dans les comptes bancaires distincts (portant intérêt) ou d'investissements.

POLITIQUE DES RÉSERVES

Il y a risque qu'une organisation prudente qui génère des réserves perd le soutien / sympathie des bailleurs de fonds parce qu'elle n'a pas expliqué les raisons d'avoir des

réserve. Il est donc extrêmement important que, comme une organisation prévoit de construire des réserves, elle devrait également préparer et approuver une politique de réserves. Les autres raisons pour lesquelles le conseil des directeurs de l'organisation doit approuver une politique de réserves comprennent:

- Il est **fondamental de très important de faire la planification**;
- Ça **supporte les efforts de levé du financement**; ça va
- Ça **améliore l'efficacité du processus décisionnel**, en veillant à ce que les réserves ne soient pas construites jusqu'au moment où les gestionnaires deviennent complaisants ou paresseux dans la direction de l'organisation.

La politique doit clairement indiquer ce qui suit:

- La **nature** de réserve
- Le **but** pour lequel elle a été formée
- Le **montant envisagé** que la réserve devrait atteindre (le cas échéant) ainsi que la **date butoir**, par laquelle les stratégies de collecte de fonds devraient avoir atteint le montant visé
- Le **niveau d'autorité et les contrôles** nécessaires pour débloquer la réserve dans le but pour lequel elle a été initialement prévue.

Pour mettre en place une politique de réserves, une organisation doit:

- **Évaluer son état des variances** et de décider ce qui doit être couvert dans sacirculation des réserves
- **Établir ses plans de dépenses futures** (faire la distinction entre capital et engagements de revenu)
- **Établir les sources et la fiabilité des flux de revenus futurs** et identifier les liens entre les recettes et les dépenses (tels que les revenus de la provision du service de contrat)
- **Évaluer le niveau de risque financier** que ces réserves sont tenues à couvrir. Cela pourrait être réalisé par l'analyse des variables sur les revenus et les dépenses sur base de cas par cas et peut inclure une évaluation des derniers déficits budgétaires ainsi que celle du degré de variabilité des engagements de dépenses futures. L'évaluation pourrait, toutefois, comporter un calcul actuel des fonds qui seraient nécessaires aux engagements des futures dépenses financiers (particulièrement utiles pour les organisations avec des engagements de recherche ou de maintien des maisons).
- Décider si la **politique gouvernementale** en termes de montants spécifiques, ou **taux de couverture** (par exemple, le ratio des réserves des dépenses). Certaines organisations visent une réserve destinée à être égale au moins à **3 mois de salaires du personnel permanent** (pour couvrir le coût des retranchements, le cas échéant, tel que requis par la Loi). Des autres organisations visent à couvrir un certain nombre de mois du total des dépenses.
- **Évaluer ce qui est fait par les organisations similaires.**

Une fois que la politique ait été établie, il faut **constamment la réexaminer** (peut-être sur un cycle de trois ans) puisque politique reposera finalement sur l'évaluation de ce qui convient mieux aux circonstances actuelles. (Voir l'annexe C pour l'exemple d'une politique des réserves).

INVESTISSEMENT DES RÉSERVES

Une organisation devrait décider en toute conscience la meilleure façon d'investir ses réserves afin d'assurer la protection de son capital, la nécessité d'une croissance du capital et l'obligation pour une viabilité financière à long terme. Cela devrait venir de l'approbation par l'organe directeur d'une **stratégie d'investissement et de la politique de réserve** (Voir l'annexe C pour l'exemple). La politique serait, entre autres, tenir compte de:

- Le niveau du risque que l'organisation est prête à prendre dans son investissement
- Le **calendrier et l'utilisation** probables des réserves (chaque type de réserve peut nécessiter une approche d'investissement différente en raison des besoins de liquidité différentes)
- La disponibilité des conseils d'investissement à l'organe directrice (et le coût, s'il y en a)
- Le degré de **diversité nécessaire dans le portefeuille d'investissement**.

Si les organisations ne sont pas prudents en mettant de côté l'argent qui représente les réserves et dans la gestion de cet argent effectivement, ils peuvent se retrouver dans une situation où l'argent liquide ou actifs liés aux réserves est **épuisée** ou **empruntée** à des fins divers.

Il convient également de noter que **fonds ne doivent pas être investis** si le:

- Cash est requis pour les dépenses opérationnelles (ces fonds devraient être tenus dans un compte d'investissement avec intérêt portant appel ou compte courant)
- Cash venant de la réception des subventions à des fins spécifiques (ces fonds devraient être tenus dans un compte remplissant les termes du contrat de financement pertinentes)



GESTION EFFICACE DES RESSOURCES

La viabilité financière est améliorée si l'organisation est en mesure de:

- **Gérer efficacement ses ressources actuelles**
- **Utiliser le revenu reçu aussi efficacement que possible**

Il est possible **d'analyser comment pleinement le revenu est utilisé** en regardant le pourcentage du revenu dépensés aux coûts différents, tels que salaires, administration, activités du programme et de levé des fonds. Ceci peut être comparé au passé et à la **performance** des autres organisations similaires.

DEPENSES PAR ELEMENT / GROUPE X100: TOTAL DE REVENU = POURCENTAGE

Il est également important de considérer l'utilisation des dépenses totales - **inférieur à 75% de l'utilisation du revenu** n'est pas jugée acceptable, sauf dans des circonstances spéciales.

Lorsqu'on effectue la planification financière, il est **important de fixer des normes pour les différents indicateurs**, dans le cadre du rendement antérieur, la comparaison avec d'autres organisations, la perception de ce qui est acceptable et futurs objectifs organisationnels. Les donateurs posent souvent juste une question:

*Combien de mon argent va vers l'objectif
pour lequel l'organisation existe?*

Un indicateur clé, basé sur le taux de rendement ci-dessus, est **le niveau de levé des fonds et d'administration des dépenses**. Il est généralement estimé que 20 % est trop élevé, mais il n'y a aucun chiffre unique qui peut être appliqué à toutes les organisations, puisque:

- Les organisations sont des différents stades de développement et auront donc des besoins différents concernant le développement de l'administration de l'infrastructure, des initiatives de levé de fonds et de génération de revenus
- Les différentes organisations ont des différentes manières de générer des revenus
 - certaines sont presque garantis le financement si elles sont liées, par exemple, à une dénomination ecclésiastique ou à un fond de dotation. D'autres devront travailler pour chaque centime qu'elles collectent.
- Les différentes organisations ont des différentes politiques comptables et traitent les dépenses de différentes manières. Par exemple, certaines traiteront la publicité, pas comme le levé de fonds, mais comme dépenses publiques d'éducation ou de sensibilisation.

- Les organisations mettent des **différents accents** sur l'importance de ces tâches. Certaines passeront le strict minimum sur l'administration dans l'espoir d'être perçues comme efficaces, tandis que d'autres voient la bonne administration comme le fondement sur lequel l'organisation doit être construite pour assurer qu'elle est entièrement ressourcée. Certaines n'auront qu'à administrer un petit nombre de subventions ou de programmes; d'autres peuvent traiter avec beaucoup l'une ou l'autre. Certaines organisations accomplissent leur travail à travers les subventions provenant des autres organisations, alors que d'autres gèrent et implémentent une variété des programmes.

La meilleure approche est **d'effectuer toute recherche nécessaire** pour établir un niveau raisonnable et justifiable de l'administration et des dépenses sur la collecte des fonds, par rapport aux dépenses directes « charitables » pour une organisation particulière. La méthode appropriée de mesure et les niveaux cibles doivent alors être établis et inclus dans une politique adoptée par l'organe directrice qui doit ensuite contrôler comment la proportion avance lors de la budgétisation d'une année à l'autre ou sur un moyen mouvement de 3-5 ans.



AVANTAGES FISCAUX ET IMPLICATIONS

«Mais dans ce monde, rien ne peut être dit pour être sûr, sauf la mort et les impôts»

- Benjamin Franklin, un des pères fondateurs des États-Unis, 1789.

Bien que les organisations d'aujourd'hui puissent éviter la mort (au moins dans un avenir immédiat) en ayant des bons plans pour la viabilité, elles sont assujetties aux lois de taxation, même si c'est un mythe répandu que les OBNL ont un droit divin qui les exonère des taxes!

Il serait donc impossible de finaliser la planification de la viabilité sans considération suffisante des possibles implications fiscales. Les sections qui suivent abordent certains des problèmes fiscaux dont les organisations devront tenir compte lors de la planification de la viabilité.

IMPÔT SUR LE REVENU

Toutes les personnes qui reçoivent le revenu sont tenues de payer l'impôt sur le revenu. La définition de personnes comprend les organisations, entreprises, fiducies, associations, fondations, etc... C'est pourquoi des organisations telles que les écoles, églises, syndicats, organisations caritatives, organisations de développements sportives et culturels ainsi que des fondations sont toutes les personnes morales et pourraient être taxées sur leur surplus de revenu moins les dépenses.

Cependant, le Service des Revenus l'Afrique du Sud (SRAS) reconnaît que les organisations sans but lucratif jouent un rôle important dans la société et donc prévoient des exonérations fiscales. Si une organisation a un motif à but non lucratif, cela ne signifie pas qu'elle sera automatiquement exonérée d'impôt. Une organisation doit appliquer et recevoir l'approbation pour le statut d'exemption fiscale et doit aussi se conformer à la législation fiscale pertinente.

Les exigences et les conditions d'exemption de l'impôt sur le revenu sont énoncées dans la Loi de l'impôt sur le revenu de 1962. Article 10(1) (cN) applicable aux organisations qu'effectuent une ou plusieurs activités d'utilité publique; pendant que l'Article 10(1) (d) (iii) ainsi que l'article 30 de l'Acte s'applique aux syndicats et autres. Ces articles couvrent le concept de taxation partielle du revenu brut provenant des activités commerciales. Toutefois, les organisations exonérées d'impôt seront toujours taxés sur ce qui suit:

- **Revenu excédentaire provenant des activités commerciales non admissibles au-delà des limites prescrites, et**
- **Gains capitaux sur les cessions d'actifs (à l'exclusion des investissements) qui ne sont pas substantiellement utilisées pour les activités d'utilité publique ou qui sont utilisés dans un business (activité de négoce taxable).**

EXIGENCES GENERALES POUR L'EXEMPTION D'IMPÔT SUR LE REVENU

Pour que le commissaire de SRAS accorde une exemption d'impôt, une organisation doit respecter un certain nombre de conditions en relation avec sa structure juridique, ses objectifs et son intention. L'organisation doit soumettre une copie de sa **constitution ou document constitutif écrite** au commissaire. Ces documents doivent inclure certaines clauses importantes et satisfaire aux exigences particulières:

- *L'organisation doit avoir au moins 3 personnes (qui ne sont **pas en relation ou connectées entre elles en quelque sorte**) pour accepter la responsabilité fiduciaire de l'organisation (c'est à dire son corps administrative, son comité de gestion, etc.). Aucune personne seule ne peut contrôler directement ou indirectement les pouvoirs de décision de l'organisation.*
- *L'organisation doit être **interdite de distribuer des fonds à toute personne autre que dans le cadre de son activité normale** et doit utiliser les fonds uniquement pour les objectifs indiqués de l'organisation.*
- *Lors de la **dissolution**, l'organisation doit transférer des actifs à une organisation similaire.*
- *L'organisation est interdite d'accepter **tout don qui peut être retiré** par le donateur, sauf dans le cas où l'organisation n'est pas conforme à ses objectifs désignés.*
- *Toute **modification à la constitution, statut ou documents constitutifs de l'organisation** doit être soumise au SRAS.*

Les organisations exonérées de l'impôt sur le revenu sont tenues de **présenter les déclarations des revenus requises** et de faire leurs comptes annuels disponibles comme pièces justificatives. Le SRAS **s'évalue l'exemption chaque année** sur base de ces déclarations. Une organisation peut faire, pas sciemment, partie d'un **régime d'évitement fiscal**. Les documents doivent être conservés pour 4 ans après leur entrée dans les livres des rapports ou les documents de l'organisation.

L'organisation ne doit également pas payer ses employés, responsables ou membres du bureau, une rémunération excessive par rapport à ce qui est généralement considéré comme raisonnable selon le secteur et les services rendus.

RÈGLES DE TRADE

La **négociation des règles** régissant l'exonération des taxes sur le revenu des organisations permettent un système de **taxation partielle**.

QUE 'EST-CE QUE LE TRADE?

Un **revenu du Trade** est fait des revenus sur les travaux faits par l'organisation, des services fournis ou des biens délivrés. La Loi de l'Impôt sur le revenu définit le Trade comme incluant une profession, business, emploi, vocation, profession ou entreprise, y compris

la location d'une propriété, utilisation des brevets ou des dessins. Dans le Trade, il y a toujours un élément d'échange de valeur entre les parties, dont les deux bénéficient. Le Trade ou business est également couramment défini comme étant toute activité où une «personne» risque quelque chose dans le but de réaliser des bénéfices grâce à cette activité.

C'EST QUOI LE TRADE AUTORISÉ?

Dans le cas des **organisations d'utilité publique** le revenu de certaines activités commerciales ne sera pas taxé si ce Trade est:

- **intégralement et directement lié** au seul objectif de l'organisation;
- sur une **base occasionnelle**, est effectué principalement par des **bénévoles**;
- effectué principalement sur base de **recouvrement des coûts**;
- ne causera pas de **concurrence injuste** par rapport aux autres entités taxables, **approuvées par le commissaire de SRAS** après avoir évalué tous les éléments susmentionnés.

Le **Revenu locatif** venant de la location des biens sera seulement considéré comme **trade autorisée** si le revenu comprend 15% ou moins de l'utilisation totale de l'immeuble. **Sensiblement l'ensemble** (c'est à dire pas moins de 85 %) de la propriété doit être utilisé par le BBV/PBO pour exercer son activité d'utilité publique conformément aux objectifs de l'organisation figurant dans ses documents constitutifs. Selon le type de la propriété, son utilisation peut être mesurée en termes de l'espace ou du temps..



QUEL EST LE REVENU TAXABLE DU TRADE?

Les revenus de trade qui **ne relève pas de la catégorie de trade autorisée**, sera taxé si le revenu reçu ou courus **dépasse R200 000 par an, soit 5% des recettes annuelles de l'organisation** - indépendamment de ce qui est supérieure. Sur le revenu qui est

supérieure à ces montants, le taux de taxation plat qui s'applique normalement aux compagnies commerciales (actuellement 28%) sera prélevé, au lieu des montants différents selon que l'organisation ait été formée soit en tant que fiducie, association ou compagnie.

UNE COMPAGNIE COMMERCIALE est une compagnie qui doit suivre les pratiques normales acceptées de business et opère en vue d'accumuler le profit - une compagnie qui n'est pas une institution financière.

UNE ORGANISATION D'INTERET PUBLIC est celle qui ne fonctionne pas pour le profit et ne paie pas d'impôt dans ou hors l'Afrique du Sud. L'organisation est très probablement impliquée dans les œuvres de charité.

Le revenu de l'intérêt gagné sur les dépôts à la Banque n'est généralement pas taxé puisque l'investissement des fonds excédentaires et autres **investissements passifs** n'est pas considéré comme une activité commerciale.

AUTRES QUESTIONS FISCALES

IMPÔT SUR LES GAINS DU CAPITAL (CGT)

CGT est payable sur les avoirs écoulés à partir du 1er octobre 2001. Antérieurement, l'organisation qui était qualifiée pour l'exemption fiscale était exemptée de la CGT. Cependant, depuis l'introduction de la taxation partielle pour BPOs qui sont engagées dans le commerce, une organisation exonérée des taxes **sera désormais responsable de la CGT sur la disposition de l'actif qui n'a pas été nettement (plus de 85%) utilisé pour poursuivre ses activités d'utilité publique.**

Si la CGT est payable, la valeur taxable du gain en capital sera incluse dans le revenu taxable. La **valeur taxable est déterminée en calculant la différence entre le produit de la vente de l'actif et son coût de base.**

Le gain ou la perte du capital, la disposition d'un atout pour produire un revenu exempté, doit être ignorée ; donc un gain ou une perte du capital sur la disposition d'un investissement passif n'est pas soumis à la CGT.

SECTION 18 A

En termes de l'article 18 A de la Loi de l'impôt sur le revenu, les donateurs (particuliers et compagnies) aux organisations qui ont obtenu le statut de l'article 18 A, bénéficient des déductions fiscales qui **permettent leurs dons d'être prélevée sur leur impôt sur le revenu à une limite de 10 % des revenus taxables du donateur.** La Section 18 A pourvoit aux ASBLs pour l'obtention du statut de PBO (si leur travail est d'utilité publique) afin que les donateurs puissent refléter ces sommes déductibles d'impôt sur leurs

remboursements / [returns] annuels. Parfois, cela encourage les donateurs à être plus généreux dans leur financement. Toutefois, une PBO n'a pas nécessairement à s'enregistrer comme un OBNL/NPO afin de de qualifier aux prestations de l'article 18A.

Ces déductions ne seront permises que si:

- *Elles sont soutenues par un reçu approprié délivré par une organisation conforme à la Section 18A, précisant le nom et l'adresse du donateur; nom, adresse et numéro d'enregistrement de l'organisation; la quantité / nature et la date de réception du don.*
- *La réception comprend une certification que le reçu est émis pour l'application de l'Section 18A*
- *La réception indique que le don sera utilisé exclusivement pour l'objet de l'organisation.*

Ce qui suit ne sont pas admissibles comme dons en termes de la Section 18A:

- *Services (en nature)*
- *Les montants payés pour un événement de collecte de fonds*
- *Les montants payés pour les biens achetés à une vente aux enchères de charité*
- *Instruments financiers non-enregistrées (telles que des actions dans une compagnie privée)*
- *Paiement d'une dette due par le PBO.*

Les amendements récents à la législation fiscale obligent l'organisation de se conformer aux règlements susmentionnés. Si l'organisation échoue à le faire, elle peut perdre son statut de la Section 18A et être obligée de payer les taxes sur les montants reçus.

TAXE / IMPOT SUR LES DONS

En termes de l'article 54 de la Loi de Taxe sur le revenu, les taxes sur les dons, (actuellement à un taux de 20% de la valeur du don) est payable par le donateur pour tous les dons faits par les compagnies et les résidents de l'Afrique du Sud. Cependant, **tous les dons de jusqu'à R100 000 par an sont admissibles à un minimum d'exemption** (qui est en principe non taxable). Si le donneur ne parvient pas à payer la taxe dans le délai prescrit, le donneur et le receveur se seront responsables des taxes, conjointement et séparément - en termes de l'article 59 de la Loi des Taxes sur le revenu.

Toutefois, l'article 56 de la Loi des Taxes sur le revenu permet maintenant une compagnie ou autre organisation à but lucratif de faire un don de tout montant aux organisations qui relèvent de l'exonération fiscale (selon l'article 30 de la Loi des Taxes sur le revenu et approuvé par le commissaire), sans avoir à payer la taxe de dons.

VALEUR AJOUTÉE (TVA / [VAT])

La TVA est un impôt sur la fourniture de biens ou de services pour la considération (c'est à dire moyennant des frais). Les fournitures faites en Afrique du Sud qui ne sont pas

exonérées de la TVA sont appelées fournitures taxables. Une personne ou une organisation en charge d'une entreprise où la contrepartie de la fourniture des biens ou de services (fournitures taxables) pendant une période de 12 mois est, ou devrait être, plus d' R1 millions, doivent s'enregistrer comme vendeur de taxe. Cependant, il y a une disposition pour l'enregistrement volontaire de la TVA par les OSBLs. Il est important qu'une organisation compare les avantages et les coûts d'enregistrement volontaire avant de prendre la décision de s'enregistrer ou pas (c'est-à-dire si la comparaison du total potentiel de recouvrement net de la TVA dépasse les coûts additionnels de l'administration de l'enregistrement en tant que vendeur de TVA)

« Une entreprise est définie comme:

Toute activité faite d'une manière continue ou régulière par toute personne... au cours de laquelle les biens ou services sont livrés à une autre personne pour la considération, à ou sans but lucratif. »

ASSOCIATIONS SANS GAIN

- **Associations sans gain** se réjouit des de certains avantages de la TVA.
- Tout paiement fait par toute personne comme un **don inconditionnel** à toute association pas pour le gain n'est pas traité comme une **considération** pour la fourniture des biens et services et par conséquent non assujetti à la TVA.
- Une organisation peut **s'enregistrer volontairement** pour devenir vendeur de la TVA si elle a une entreprise où la considération de la fourniture des biens ou de services au cours d'une période de 12 mois est seulement R50000.
- Le seuil de million de R1 peut être appliqué séparément aux branches (sur demande/application).
- Le mode de paiement de comptabilisation des TVA peut être utilisé.
- Les **Subventions** du gouvernement sont **taxées- zéro**.

ORGANISATIONS D'AIDE SOCIALE

- Une **organisation sociale** est une association pas qui n'est pas pour le gain, enregistrée en vertu de la Loi sur les ASBLs, exemptés de taxe sur le revenu, qui conduit des activités spécifiées de bien-être (une liste spécifique est fournie par SRAS).
- Les avantages de la TVA qui profitent aux organisations d'aide sociale sont:
 - *L'enregistrement volontaire est autorisé même s'il n'y a aucune considération.*
 - *Les organisations peuvent réclamer la TVA sur les biens ou services achetés.*
 - *Les subventions gouvernementales sont généralement détaxées aux bien-être des organisations impliquées dans les activités énumérées par le SRAS*
 - *Le financement des organisations qui reçoivent leur financement de l'Union Européenne (UE) n'est pas généralement taxé.*

FOURNITURES EXONÉRÉES DE TVA

- Une fourniture peut être exonérée de la TVA s'elle relève de la Section 12 de la TVA loi 89 de 1991. La taxe sur les ajouts des fournitures exonérées ne peut-être pas réclamé. Exemples de fournitures exonérées:
 - **Transport** de voyageurs par route ou par rail.
 - **Services d'éducation** fournis par les établissements exonérés de l'impôt sur le revenu et qui ont été formés pour spécifiées à des fins éducatives et enregistrées en vertu de l'autorité concernée (par exemple, la Loi sur les Ecoles de l'Afrique du Sud, la Loi sur l'Enseignement Supérieur et la Loi sur l'Education des Adultes et la Formation, etc.). L'enregistrement auprès l'organe de réglementation aurait dû avoir été vérifié par le 1ermars 2002.
 - Les services des **centres de crèches et après l'école**.
 - **Services financiers** tels que des intérêts ou des dividendes.
 - Les **services syndicaux** à ses membres

FOURNITURES EXONÉRÉES DE TVA

- Une fourniture de biens ou de services peut être taxée - zéro s'elle relève de la Section 11 de la Loi sur la TVA. La TVA d'ajout peut être réclamée même s'il n'y a pas de sortie inclus dans le montant de TVA. Les fournitures non taxables peuvent inclure:
 - La plupart des **biens et services** qui sont consommés ou utilisées **en dehors de l'Afrique du Sud**.
 - **Financement d'une autorité publique** pour la provision des services de base et spécifiques par les organisations sociales dont les activités sont reconnues par le SRAS.
 - **Les services fournis à l'autorité publique ou locale** dans la mesure où le paiement est fait des fonds des donateurs accordés en vertu d'un accord international conclu avec le gouvernement Sud-Africain.
 - **Les Voyages internationaux** et assurance liés.

(Les exemples de la taxe consignés dans cette section s'appliquent aux organisations sud-africaines. Veuillez vous référer à la législation fiscale de votre propre pays pour l'orientation au sujet des exigences fiscales de votre organisation.)

ÉLABORATION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Après avoir examiné l'importance de la viabilité financière et toutes les variables impliquées, il est important de développer, avec l'aide et pour l'approbation de l'organe directrice, un plan de **viabilité**. Cela peut se développer à travers le processus suivant:

- **Réfléchir et étudier tous les moyens possibles de collecte de ressources**
- **Recueillir des idées auprès des intervenants (personnel, Conseil, etc.) sur la façon d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'opération actuelle.**
- **Adresser tous les facteurs qui ont l'impact sur la viabilité (voir annexe A) afin d'introduire les meilleures pratiques.**
- **Identifier les mesures quantitatives de la durabilité, calculer l'état actuel et fixer des objectifs précis pour l'avenir.**
- **Travailler à travers les implications fiscales et autres considérations-clés pour le business ou activités génératrices de revenus.**
- **Documenter les objectifs et les actions spécifiques à prendre.**

Ce processus peut être intérieurement ou extérieurement facilité mais devrait être **supervisé** par un Comité des membres clés de la direction et du personnel. Il pourrait commencer par un atelier pour le personnel, les membres du Conseil des directeurs et les participants de la communauté.



PARTIE E : ANNEXES

ANNEXE A: FACTEURS AYANT L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

PRESTATION DES SERVICES

Les organisations ne doivent pas seulement avoir un **impact**, mais doivent être en mesure de démontrer qu'il y a l'impact. Cela nécessite le développement, l'implémentation et l'amélioration de mesure des péages et un programme systématique de suivi et d'évaluation fondé sur les résultats prédits spécifiés au moment de la planification. En développant les outils nécessaires, les organisations peuvent être en mesure de travailler ensemble avec les universités et autres établissements de recherche ou pourrait, alternativement, être à mesure d'accéder aux boîtes à outils des agences-sœurs ou autres sources.

DIRECTION STRATÉGIQUE

Pour être efficaces, les organisations doivent établir, dans le cadre de leur processus de planification, **des objectifs clairs et réalisables**. Il y a toujours un danger, quand il y a trop besoin, que les organisations essayeront de faire trop de choses, qui peuvent avoir des effets considérables sur la santé et le moral du personnel et de la capacité de délivrer en termes d'impact. Les bailleurs de fonds apprécient le focus clair et l'organisation gagnera considérablement en réputation si elle est capable de rester concentrée et faire son travail correctement.

IDENTITÉ

Lors de la préparation des plans de business, les entrepreneurs sont encouragés à exprimer leur **point de vente unique** qui rendra les consommateurs à acheter chez eux sur une base continue. Ce lien a l'impact et met l'accent sur la **marque** - qui consiste à créer une image de l'organisation qui coule dans ses communications et pointera vers ses points forts. Les perceptions publiques et des bailleurs de fonds des organisations et la loyauté à ces organisations sont affectés par l'image et la réputation. Ça peut, par conséquent, être approprié d'engager



périodiquement une Agence de publicité ou de consultante des images pour rafraîchir l'image de l'organisation. Alternativement, l'aide peut-être être obtenue des étudiants dans la publicité ou autres bénévoles dûment qualifiés.

RELATIONS EXTÉRIEURES

Il est important pour la viabilité que les organisations soient impliquées dans **des réseaux** avec les autres organisations nationales / internationales et appartiennent, le cas échéant, **aux organismes / éléments de parapluie**. Le réseautage moins formelle est aussi utile, par exemple pour maintenir des bonnes relations avec les bailleurs de fonds, organisations-sœurs, départements gouvernementaux y relatifs, etc.

GOVERNANCE

Une bonne gouvernance est maintenant communément connue comme un élément crucial en s'assurant que qu'une organisation soit efficace, efficiente et viable. Il est donc important d'**obtenir tous les enregistrements légaux nécessaires et se s'assurer que les structures et les pratiques au sein de l'organisation supportent une gouvernance efficace** à la fiducie et aux différent départements gouvernementaux y relatifs.

PRATIQUES DE GESTION

La nécessité de la responsabilité et la transparence signifie qu'une organisation durable doit avoir **des lois adéquates et des systèmes des contrôles appropriés** en place qui conduiront à la production et l'utilisation claire et régulière des rapports financiers dans le processus décisionnel.

RESSOURCES HUMAINES

Le personnel proprement **qualifié et expérimenté** est une autre composante clé de la viabilité. Non seulement cela affecte le recrutement, mais requiert également le développement continu, la formation, la motivation ainsi que le soutien. Au moment du roulement rapide du personnel, la planification des remplacements devient également un facteur important.

RESSOURCES FINANCIÈRES

Augmentation de la diversité des types et sources de financement améliore la viabilité. Le revenu cohérent, régulier et fiable est nécessaire et c'est généralement vrai que « argent attire l'argent. » Les Bailleurs de fonds sont souvent plus enthousiastes au sujet des subventions s'ils connaissent des autres bailleurs de fonds qui financent également l'organisation. De nombreuses organisations dépendent seulement d'un ou deux grands bailleurs internationaux / bilatéraux. Ceci peut entraîner à ce qui suit:

- ***Bailleur de fonds potentiellement peuvent avoir trop de contrôle et réduire l'autonomie de l'organisation.***
- ***Niveaux de risque financier plus élevé - si un bailleur de fonds clé se retire, ça pourrait entraîner la fermeture de l'organisation.***
- ***Trop d'importance irréversible sur une source de plus en plus rare.***

ANNEXE B: EXEMPLES DE LA CREATION DES CHARGES AUX PROGRAMMES

VÉHICULES

L'organisation pourrait charger l'utilisation de véhicule sur base du taux par kilomètre en utilisant une des méthodes suivantes:

- **Recouvrement des coûts** - cela signifierait, en additionnant les coûts de carburant, licence, assurance et entretien et en divisant le total par le nombre de kilomètres réellement parcourus pour déterminer le taux nécessaire pour recouvrer les coûts réels.
- **Taux convenu** - ceci exigerait l'organisation d'établir un tarif standard par kilomètre pour tous les véhicules (généralement le taux de SRAS).
- **Tarif lié au marché** - cela pourrait être obtenu en utilisant les taux de l'Association des Automobiles (AA) per kilomètre selon la marque spécifique et le modèle de véhicule.

PHOTOCOPIEUR / FRAIS DE STATIONEMENT

L'organisation pourrait charger l'utilisation du photocopieur sur base du coût par feuille en utilisant l'un des taux suivants:

- **Recouvrement des coûts** - ceci serait calculé en proportion du coût de loyer de la machine photocopieur, plus les frais de toner / cartouches et papiers, divisé par le nombre de pages.
- **Taux convenu** - l'organisation se conviendrait sur le coût standard par page pour couvrir les coûts réels de copiage majoré d'un pourcentage des frais administratifs pour la gestion de l'action de photocopier.
- **Tarif lié au marché** - ceci serait calculé conformément aux prix pratiqués par les fournisseurs de service locaux de photocopie.

LOCAUX

- **Recouvrement des coûts** -serait calculé en divisant l'ensemble du coût de loyer par le taux par mètre carré occupé par le programme.
- **Tarif lié au marché** -serait basé sur le coût standard local de loyer chargé par mètre carré.

APPELS TÉLÉPHONIQUES

- **Recouvrement des coûts** - le système d'enregistrement (facturation détaillée) montrerait le temps passé par l'extension téléphonique / appel qui peut être utilisé pour déterminer les coûts réels.
- **Taux convenu** - les coûts pouvaient être chargés à un taux convenu par appel.

TEMPS DU PERSONNEL

- **Recouvrement des coûts** - un coût per heure par employé pouvait être calculé sur base de nombre des jours productifs.
- **Tarif lié au marché** - coûts pour les services pertinents (tels que la gestion des programmes) pourraient être étudiés et utilisés.

ANNEXE C: EXEMPLE DE LA POLITIQUE DES RÉSERVES

Une fois adopté, la politique des réserves sera confirmée dans le procès-verbal de la réunion de l'organe directeur, les lois de l'organisation et le manuel des procédures ainsi que les notes aux États financiers. Il serait également utile d'inclure la référence à celle-ci dans le rapport annuel. Ce qui suit est un extrait d'une politique / loi élaborée pour une organisation:

Les réserves et les fonds de l'organisation sont constitués de:

FONDS AVEC RESTRICTIONS (sont les fonds qui sont soumis à des conditions spécifiques imposées par le bailleur de fonds ou indiquées dans l'appel spécifique qui a généré les fonds):

- **Fonds de revenu avec restrictions** - revenu qui n'a pas été dépensé qui avait été donné pour un but précis ou en réponse à un appel spécifique et qui sera utilisé à cette fin.
- **Fonds permanents de dotation** - fonds donnés qui doit être retenu en permanence dans le cadre du capital de l'organisation et qui ne peut pas être converti en revenu. Le donateur peut également spécifier de quelle manière le revenu généré des Fonds de dotation doit être utilisé.
- **Fonds de dotation dispensable** - ces fonds doivent être retenus comme partie du capital de l'organisation ou jusqu'à ce que les fiduciaires / directeurs administratifs exercent leur pouvoir de les convertir en revenus dispensables. Les Fiduciaires, en collaboration avec le personnel, peuvent vouloir chercher à créer un fonds de dotation, à travers le levé de fonds et autres moyens, qui permettront à l'organisation de générer un pourcentage indiqué des ressources financières annuelles, ça exige le revenu des fonds.

FONDS SANS RESTRICTION

- **Fonds généraux** -ces « ressources excédentaires » ne sont pas immédiatement nécessaires pour financer les opérations et peuvent être librement réalloués à la discrétion des fiduciaires.
- **Fonds désignés** -ces fonds sans restriction ont été désignées ou allouées à un usage particulier, par l'organisation elle-même; ils restent à la discrétion des fiduciaires [Trustees] (fonds générales mis de côté pour un usage spécifique).

L'organisation a désigné quatre réserves:

- **Réserve de base** - un montant équivalant à trois mois du budget des dépenses sur des activités récurrentes (y compris les subventions, renforcement des capacités, travail sur le terrain et toutes les autres activités opérationnelles). Cette réserve de base est désignée pour permettre à l'organisation d'absorber des ralentissements temporaires en collecte de fonds, ou dans la valeur des investissements de l'organisation, sans avoir à réduire les dépenses de programme.
- **Fonds des biens / propriété** -cette désignation représente l'étendue à laquelle les fonds sont investis dans la propriété et ne sont donc pas disponibles pour tout autre fin.
- **Réserve des actifs fixes** - un montant égal à la valeur comptable nette des actifs appartenant à l'organisation (à l'exclusion des terres / bâtiments) et n'est donc pas disponible pour tout autre usage.
- **Réserve de viabilité** - des fonds qui sont mis de côté pour améliorer la viabilité financière à long terme de l'organisation. Cette réserve n'est pas utilisée pour financer les déficits des dépenses courantes puisque le capital est protégé. Le revenu généré de la réserve est réinvesti à moins que les fiduciaires conviennent que, dans des circonstances particulières, il peut être utilisé pour les coûts opérationnels.

ANNEXE D: EXEMPLE DE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

La politique d'investissement d'une organisation fournit le cadre du système d'investissement **prudent des fonds et de maximiser l'efficacité de sa gestion du cash**. La préférence est donnée aux restrictions / conditions imposées sur l'utilisation des fonds imposées par le donateur particulier. Sous cette réserve, l'objectif de l'investissement est d'améliorer le rendement des fonds, tout en investissant des fonds prudemment, afin d'atteindre le **rendement acceptable maximal et la viabilité financière à long terme** de l'organisation.

Les considérations principales relatives à l'investissement incluent:

- **Accessibilité** - *comment nous est-il possible d'accéder à ces fonds en cas de nécessité?*
- **Revenu potentiel** - *sommes-nous en mesure de maximiser les revenus / remboursements disponibles ? Quel est le revenu que doit produire l'organisation pour une utilisation à court terme?*
- **Risque / récompense** - *quel est le risque que l'organisation est prête à prendre par rapport à la récompense potentielle?*

Les intérêts perçus et des dividendes accumulés pourraient être soit capitalisés et réinvestis ou rendus disponibles pour financer les dépenses ou les subventions en termes de la politique d'investissement.

La déclaration politique ci-dessous est conforme à toutes les législations sud-africaines telles que la Loi sur le Conseil Financier et les Services Intermédiaire, Loi N° 37 de 2002 (FAISJ), la Loi du Centre d'Intelligence Financier, Loi N° 38 de 2001 (FICA), ainsi que la Loi de l'Impôt / Taxe sur le revenu, Loi de 1962. Elle prévoit également des normes et pratiques internationales acceptées. La conformité à cette politique / loi doit être révisée périodiquement par les Fiducies.

DÉFINITIONS ET CRITÈRES

Investisseur prudent / loi de la personne signifie le jugement et le soin, dans les circonstances actuelles, les personnes avec prudence, discernement et intelligence exerce dans la gestion de leurs propres affaires, pas pour la spéculation, mais pour l'investissement, en considérant la sécurité probable de leur capital ainsi que le revenu probable à dériver.

Les critères d'investissement de la politique, par ordre de priorité doivent être comme suit:

PRUDENCE

Des fonds seront investis avec **prudence** - un niveau de diligence qui serait exercé par une personne d'intelligence et d'intégrité lorsqu'elles investissent leurs fonds propres. La sauvegarde des fonds principaux doit être l'objectif principal de la politique d'investissement et les autres objectifs seront subordonnés à la réalisation de cet objectif.

LIQUIDITÉ

La **Liquidité** désigne la **possibilité de convertir rapidement un investissement en cash / argent** avec le minimum de risque de perdre une partie du capital ou d'intérêt. Le portefeuille d'investissement doit être géré à tout moment avec une liquidité suffisante afin de satisfaire tous les besoins quotidiens et saisonniers, des projets ainsi que les autres exigences opérationnelles, soit connu ou qui peut être raisonnablement prévu.

RENDEMENT ET CROISSANCE DU CAPITAL

Le **rendement** (ou gain sur investissement) est la moyenne annuelle du gain sur un investissement basé sur le taux d'intérêt, prix et durée jusqu'à la maturité/ l'échéance. Les biens achetés en vue du revenu au sein du portefeuille d'investissement doivent être gérés dans le but d'obtenir le gain qui n'est pas pire que le taux du marché, en tenant compte des contraintes dans le présent document, les lignes directrices pour les organisations de bien public de temps à autre sont régies et les modèles de flux du cash de l'organisation.

La **croissance du capital** est une augmentation en valeur de l'équité / capital ou d'investissements axés sur les investissements, principalement contenus dans les fonds communs [unit trusts] d'investissement. Les biens achetés pour la croissance du capital seront administrés en vue d'obtenir une croissance du capital correspondant au moins à l'augmentation du JSE ([Johannesburg Stock Exchange] Taux d'Echange sur le Stock de Johannesburg) tout indice d'actions pendant la période pertinente (ou un autre indice sur quoi le conseil directeur / fiduciaire, à sa discrétion, peut décider).

La Fiducie, en plus de l'évaluation du rendement immédiat et la croissance du capital et compte tenu du critère primaire de la prudence, considérera également l'investissement dans les transactions du renforcement économique élargie des noires qui:

- *Reflète la **vision** de l'organisation ;*
- *Prévoit l'organisation avec une **représentation** sur le Conseil d'administration de la compagnie de renforcement ; et*
- *Offre la perspective du gain financier d'une longue période et qui correspondra au moins à **des mouvements du marché** (tel que défini dans la partie antérieure de la présente section - c'est à dire en faisant des choix d'investissement prudent pour tamponner l'organisation contre les fluctuations économiques, l'inflation etc.).*
- *La considération des tels investissements comprendra l'évaluation du **prospectus** de la transaction et, si jugé nécessaire, les conseils d'une personne / entité indépendante, conseiller financier autorisé.*

VIABILITE

L'investissement des fonds et de rendement conséquente et / ou une croissance du capital doit promouvoir l'objectif de l'organisation d'être **financièrement viable à long terme**.

DIVERSITÉ

Le portefeuille d'investissement doit être géré afin d'**éviter une concentration excessive de la propriété** dans un seul élément et / ou institution financière ou un type d'investissement. Ça sera également sensible aux opportunités de promouvoir les objectifs de l'organisation à travers les opportunités d'investissement qui répondent aux critères énoncés dans les paragraphes précédents de la présente section. Les fonds qui représentent la réserve de viabilité sont disponibles pour des investissements à plus long terme, mais **pas plus de 20% de la valeur totale** de ces fonds doit être investi avec une contrepartie.

PROCÉDURES D'INVESTISSEMENT

GÉNÉRAL

Les procédures d'investissement des réserves diffèrent indépendamment de la source des fonds et des restrictions placées sur leur utilisation:

- **FONDS AVEC RESTRICTIONS** - ces fonds seront placés dans un compte d'appel ou autres comptes de dépôt à terme. Le cash requis à des fins opérationnelles sera placé dans un compte courant. Le cash à main sera déterminé de temps à autre par la prévision des besoins et les exigences du flux du cash. Le cash requis sera disponibles dans un compte d'appel et transféré sur le compte courant par la veille de son exigence. Le **compte d'appel** sera tenu par les banquiers de l'organisation afin d'accélérer le déblocage des fonds en cas de nécessité et de l'optimisation de la gestion du flux du cash.
- **FONDS DÉSIGNÉS ET SANS RESTRICTION** - seront **gérés par le type de réserve**, comme suit:
 - **Fonds des biens** - *le Comité d'investissement peut, de temps à autre, recommande aux fiducies qu'une certaine proportion des réserves désignées et sans restriction l'organisation soient utilisées pour investir dans la propriété commerciale afin de générer un flux de revenus et / ou le perspective de gain en capital. Il est prévu que la propriété formera un maximum de 10-15 % du portefeuille général de l'investissement.*
 - **Réserve des actifs** - *l'organisation exige des actifs fixes à des fins opérationnelles et les fonds utilisés pour leur achat (après la déduction faite des amortissements cumulés) sont bloqués dans la réserve des actifs fixes afin de pouvoir identifier les fonds utilisés de cette façon).*
 - **Réserve de base** - *puisque ces fonds doivent être disponibles pour répondre aux éventuels déficits, l'argent sera mis dans un compte d'appel ou autres comptes de dépôt à terme.*
 - **Réserve de viabilité** - *les critères et les procédures applicables à l'investissement de ces fonds de réserve d'investissement de viabilité seront fixées en fonction des critères d'investissement approuvés par les fiducies / conseil des directeurs.*

PARTIE F : REFERENCES & RESSOURCES

RÉFÉRENCES

- 1. ***“The Worldwide Fundraiser's Handbook: A Guide to Fundraising for Southern NPOs and Voluntary Organisations”*** - Michael Norton, 1996, publié par *Directory of Social Change*, Londres, en association avec le *International Fund Raising Group*
- C Master Development Services Finance Workshop** Matériel de Cours de l'Atelier
- What are the Seven Internal Control Procedures in Accounting?**
<http://smallbusiness.chron.com/seven-internal-control-procedures-accounting-76070.html>
- The Southern Africa Institute of Fundraising**
<http://www.saifundraising.org.za/faq/#1498460370343-9dbebb71-f5a1>

RESSOURCES & LECTURES COMPLEMENTAIRES

- “Legal Structures commonly used by Non-Profit Organisations”*** - Education & Training Unit for Democracy and Development
<http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/lrc.html>
- “Finacial Management for Nonprofits”*** - Corporation for Supportive Housing
[http://www.in.gov/ihcda/files/Financial_Mgmt_for_Nonprofits_Guide\(1\).pdf](http://www.in.gov/ihcda/files/Financial_Mgmt_for_Nonprofits_Guide(1).pdf)
- “How to maximise cash flow”*** - Johnathan Lister, écrivain et commercialisation de contenu
<http://smallbusiness.chron.com/maximize-cash-flow-32978.html>



NOTES





Courriel / Email : coordinator@streetnet.org.za / accounts@streetnet.org.za
Unité 101 1^{er} étage Dinvir Centre, 123 rue de Joe Slovo,
Durban 4001, Afrique du Sud
PO Box 61139, Bishopsgate, Durban 4008, Afrique du Sud