

LES BUDGETS ET LEUR MISE EN OEUVRE

UDOGEC Haute-Loire





PLAN DE LA FORMATION

- **Introduction**
- **Les budgets**
 - Démarche
 - Rappel des principaux indicateurs de la gestion financière
 - Application
- **Les procédures ou qui fait quoi ?**
 - Mise en œuvre : principe de séparation des tâches et des fonctions
 - Rappel de quelques règles comptables élémentaires
 - Principales fonctions concernées
- **Conclusion**



CONTRÔLE INTERNE DE LA GESTION : MISE EN PLACE DE BUDGETS ET CONTRÔLE DE LEUR EXÉCUTION

Le contrôle de la gestion doit être plus préventif que répressif. (maîtrise de l'information et non « flicage »)

C'est un ensemble de moyens mis en place au service d'une organisation sécurisée.

L'objectif principal est en effet de sécuriser les dirigeants et l'institution sur le bon fonctionnement de l'établissement.

Un suivi de gestion organisé et mis en place par les dirigeants doit garantir une optimisation des ressources et des coûts.



OBJECTIFS

- **S'assurer de la mise en place et du mode d'élaboration des budgets**
- **s'assurer que les responsables désignés effectuent un contrôle de conformité des charges et des produits avec les budgets votés**
- **contrôler le bon fonctionnement des services et l'application des procédures**
- **s'assurer du suivi des décisions**
- **définir la fonction de chacun et les responsabilités**
- **prévenir contre toute tentation et incitation à des détournements de fonds**
- **Fiabiliser l'information financière tout en étant conforme aux lois et règlements. (de plus en plus complexe notamment à propos des questions immobilières et des frs...)**

MISE EN OEUVRE

■ En interne :

- Le chef d'établissement se doit de donner l'exemple en matière d'intégrité et d'éthique, il doit montrer la voie à suivre à son équipe
- Le conseil d'administration à qui le chef d'établissement rend des comptes de son action doit être actif, il doit surveiller et guider en apportant des conseils

■ Tiers externes :

- Les auditeurs externes apportent un point de vue indépendant et objectif (en principe...) ;
 - Les tutelles (diocésaines ou congréganistes) interviennent par leur préconisation ;
 - Le DRFiP (TPG) intervient aussi lors de ses contrôles.
- Mais ces tiers ne sont pas responsables du système de contrôle interne et n'en font pas partie c'est bien l'ensemble des acteurs de l'établissement qui en est responsable.



LES OUTILS DU CONTRÔLE INTERNE

- **LES BUDGETS**
- **LES PROCEDURES**



LES BUDGETS

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE DE GESTION

1 *Quelle stratégie ?*

Orientations de l'établissement :

son projet, les formations à développer, les activités complémentaires à mettre en place...

2 *De quelle façon ?*

Plan pluriannuel :

sur 3 ans minimum, mise en place de ces orientations.

3 *Quel cadre budgétaire annuel ?*

Budgets annuels :

- Fonctionnement
- Investissement
- Trésorerie

les moyens et les ressources de l'année N + 1 sont déclinés avec précision...

4 *Quel contrôle des réalisations ?*

Contrôle budgétaire nécessaire :

Gérer c'est prévoir, mais aussi contrôler la réalisation des prévisions...

RAPPEL DES RESPONSABILITÉS RESPECTIVES

Règles institutionnelles en matière de gestion budgétaire

- Le chef d'établissement propose
- Le conseil d'administration arrête les budgets (*fonctionnement, investissement*)
- L'assemblée générale les approuve
- Le chef d'établissement les met en œuvre par délégation du conseil d'administration
- Ces budgets respectent les orientations régionales de l'Enseignement catholique
- Le Conseil Économique des Affaires Sociales doit être consulté pour des projets d'investissement dépassant certains seuils



Rôle du chef d'établissement en matière de gestion

- En lien étroit avec l'OGEC,
- Présente les études prospectives
- Prépare et exécute les plans et budgets
- Établit les états financiers de fin d'année
- A autorité par délégation sur les personnels OGEC



Rôle de l'OGEC en matière de gestion

- En lien étroit avec le chef d'établissement,
- Délibère sur le plan pluriannuel d'investissement et le plan pluriannuel de grosses réparations ainsi que sur les budgets annuels de fonctionnement et d'investissement
- Dispose d'un tableau de bord de « clignotants » financiers principaux (*voir logiciel INDICES*)
- Suit régulièrement l'exécution des plans et budgets
- Met en place l'organisation comptable et le contrôle interne au quotidien



LES OUTILS BUDGÉTAIRES

1. Rappel des principaux indicateurs d'analyse financière



LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

**C'est l'excédent de trésorerie dégagé par le
fonctionnement annuel**

= Résultat net comptable

+ Dotations aux amortissements et aux provisions *

- Amortissement des subventions d'investissements

- Reprises sur provisions*

-* hors dotations et reprises sur provisions pour créances douteuses



LE FONDS DE ROULEMENT

C'est l'excédent de ressources stables sur les emplois durables. Il doit être suffisant pour faire face aux besoins de financement liés aux décalages existants entre les sorties et les rentrées de trésorerie : En début d'année scolaire, le fonds de roulement (FDR) doit au minimum correspondre à 25% des charges courantes annuelles

1ère formule :

Fonds associatifs + provisions + DLT – actif immobilisé

2de formule :

Stocks + créances + trésorerie (AC) – Dettes CT



LES PROCEDURES

LES PROCÉDURES OU QUI FAIT QUOI ?

- A. Principe de séparation des tâches et des fonctions**
- B. Pour respecter ces principes : 10 recommandations comptables élémentaires**
- C. Les principales fonctions à examiner**

A. SÉPARATION DES TÂCHES ET DES FONCTIONS

- La séparation des fonctions est un principe essentiel en matière de contrôle interne. La personne qui paye ne peut être celle qui achète, celle-ci étant elle même différente de celle qui donne l'autorisation des dépenses.
- Par cette spécialisation des tâches, les différentes personnes qui interviennent se contrôlent mutuellement. En fonction de la taille de l'établissement, il convient de dissocier quatre grandes fonctions incompatibles entre elles :

A. SÉPARATION DES TÂCHES ET DES FONCTIONS

- **La fonction de décision ou d'autorisation** : c'est elle qui a le pouvoir d'engager l'association. Elle appartient au conseil et par délégation à certains administrateurs dans le cadre des budgets de fonctionnement et d'investissement.
- **La fonction d'ordonnancement** : Cette fonction peut se retrouver à des niveaux différents (Président d'OGEC, chef d'établissement, directeur adjoint, économiste...) et suivant les délégations données.
- **La fonction d'enregistrement** : il s'agit de l'enregistrement comptable de tous les mouvements concernant la vie de l'association : achat, paie, ressources.
- **La fonction financière** : c'est la fonction d'encaissement et de décaissement. Sa réalisation s'effectue de différentes façons : signature de chèques bancaires, ordre de virements, prélèvements, espèces.

B. RAPPEL DE 10 RECOMMANDATIONS COMPTABLES ÉLÉMENTAIRES

1. Exactitude des rapprochements bancaires ou postaux
2. Signature des chèques: séparation ordonnancier, payeur et comptable:
3. Toute dépense doit être justifiée
4. Contrôle périodique des caisses
5. Gestion des tickets ou cartes de cantine/ l'inventaire doit être possible
6. Utilisation d'un seul chéquier: ni chèques en blanc, ni chèques pré-signés, ni tampons signatures
7. Les chèques doivent être domiciliés dans l'établissement
8. Justification des recettes de caisse - carnet de reçus ou d'acquis
9. Utilisation des procédures de virements, prélèvements automatiques (intervention de deux personnes différentes)
10. Le contrôle budgétaire: prévoir, exécuter, contrôler



C. PRINCIPALES FONCTIONS À EXAMINER

Mise en œuvre des décisions de gestion

Mise en œuvre des orientations en matière de contrôle interne

- Facturation familles
- Achats (charges, immobilisations)
- Social / paie
- Trésorerie
- Activités périscolaires



FACTURATION FAMILLES

- **La facturation doit être autorisée**

- **Qui facture ?**
 - **Facturation OGEC souhaitable**

- **Que facture-t-on ?**
 - **Activité principale : enseignement**
 - ❖ **Contributions permanentes : Contributions des familles**
 - ❖ **Contributions ponctuelles**
 - **Activités annexes à l'enseignement**
 - ❖ **Demi-pensions ou repas**
 - ❖ **Pensions**

FACTURATION FAMILLES

Problématique spécifique à la restauration

Les procédures de contrôle interne doivent permettre de s'assurer que :

Au niveau des charges :

- Le coût matière est conforme aux prévisions
- Le coût de la sous-traitance est conforme aux prévisions (et donc au contrat) : contrôle des prix et des quantités.

Au niveau des produits :

- La facturation correspond au nombre de repas servis

**IL EST DONC IMPERATIF DE CONTROLER
LE NOMBRE DE REPAS A L'ENTREE DU SELF.**

ACHATS (CHARGES, IMMO.)

RISQUES PRINCIPAUX

- **1 – Autorisation :**
Qui a autorité pour engager les dépenses ?

- **2 – Réalité :**
Enregistrement ne concernant pas l'établissement
Enregistrement de dépenses non autorisées
Erreurs sur les factures ou les avoirs
Double enregistrement

- **3 – Exhaustivité :**
Oubli d'enregistrer une facture ou un avoir reçu

- **4 – Evaluation correcte :**
Erreur d'évaluation en fin d'année

- **5 – Comptabilisation :**
Erreur d'enregistrement en comptabilité générale ou analytique

- **6 – Coupure :**
Opération comptable non relative à la période



SOCIAL / PAIE

Les rémunérations doivent s'appuyer sur des contrats écrits, mis à jour par des avenants écrits et co-signés par toutes les parties du contrat (président OGEC, chef d'établissement, salarié)

Deux documents doivent être impérativement tenus :

- Le livre de paie
- Le livre des entrées et sorties de personnel

SOCIAL / PAIE

Il faut classer dans le dossier du salarié :

- l'original du contrat de travail, l'original de chaque avenant,
- le dossier des aides éventuelles demandées, le dossier des aides obtenues,
- le reçu pour solde de tout compte, le certificat de travail,
- l'attestation Pôle Emploi dans le cas d'une fin de contrat,
- la photo d'identité,
- les coordonnées bancaires et un R.I.B. si le paiement du salaire se fait par virement,
- la photocopie de la carte de Sécurité Sociale,
- la photocopie des diplômes réclamés,
- la situation familiale,
- l'adresse personnelle,
- le décompte des droits à congés payés, le planning
- les arrêts maladie ou d'accident,
- les certificats de médecine du travail,
- Tout autre document concernant le salarié.

TRÉSORERIE

Risques principaux

- 1 Qui a autorité pour régler les dépenses et gérer la trésorerie ?
- 2 -Enregistrement de paiements non autorisés
Enregistrement de fausses recettes
- 3 - Paiement sans pièce comptable
Paiement sur pièce non comptabilisée
Oubli d'enregistrer une opération
- 4 - Erreur d'évaluation en fin d'année
- 5 -Erreur d'enregistrement en comptabilité générale ou analytique
- 6 Opération comptable non relative à la période

TRÉSORERIE

Règles générales

- 1.** La trésorerie ne doit pas être dispersée : les risques sont nombreux lorsque plusieurs associations périphériques gèrent des flux financiers conséquents (activités pédagogiques, culturelles, sportives, ...). L'OGEC doit intégrer de façon exhaustive les activités qui relèvent directement ou indirectement de l'Enseignement sous contrat.
- 2.** Tout décaissement ou encaissement doit être justifié (pièces systématiques).
- 3.** Les séparations de fonctions sont impératives :
 - Entre l'ordonnateur et le payeur
 - Entre le payeur et le comptable

TRÉSORERIE

Banques

Règle fondamentale de séparation des fonctions :

"L'ordonnateur d'un engagement, le payeur de cet engagement et le comptable doivent être trois personnes différentes".

Règle d'or :

le responsable qui possède la signature ne doit pas rédiger lui-même le chèque.

A proscrire formellement :

chèques ~~en~~ blanc, chèques ~~pré~~ signés, tampons ~~et~~ signatures.

TRÉSORERIE

Caisse

- Une seule personne manipule les espèces.
- Au moins une fois l'an, faire l'inventaire physique de la caisse en présence d'une personne tierce et formaliser le contrôle.
- Le solde en caisse doit toujours être justifié à tout moment.
- Un brouillard de caisse doit être tenu chronologiquement, avec solde journalier non créditeur.
- Pour toute recette de caisse, un reçu doit être délivré par l'Etablissement. Un carnet de reçus à souche doit être utilisé (reçus pré-imprimés à en-tête de l'Etablissement et pré-numérotés).
- Les règlements en espèces doivent être l'exception.
- Pour tous les paiements en espèces, une pièce justificative doit être exigée.



ACTIVITÉS PÉRI SCOLAIRES

- Toutes les activités de type voyages, foyers, ventes diverses, doivent être « contrôlées » par l'OGEC.
- Les enseignants ne peuvent en aucun cas ouvrir des comptes courants en leur nom propre pour la gestion de ce type d'activité.
- Ils ne peuvent non plus détenir le moindre droit à signature sur les comptes bancaires (il existe de multiples solutions pour gérer les besoins de trésorerie notamment lors de voyages à l'étranger).
- Les activités générant un profit (foyers, photos scolaires, etc.) doivent faire l'objet d'un contrôle interne suffisant :
 - Contrôle de la caisse
 - Contrôle des marges
 - Etc.