

FFAG

**DIRECTIVES
FINANCIÈRES ET
ADMINISTRATIVES
SUR LE TERRAIN**

Version 1.2; Août 2020



**HEKS
EPER**

TABLE DES MATIERES

GLOSSAIRE	4
INDEX DES ANNEXES	6
0 PREAMBULE.....	8
1 STRUCTURE ET APPLICATION DU MANUEL	9
2 FINANCE ET COMPTABILITE	10
2.1 Principes généraux de comptabilité et de documentation	10
2.1.1 Normes comptables de HEKS/EPER	10
2.1.2 Normes de documentation et de classement de HEKS/EPER	13
2.2 Rapports financiers	15
2.2.1 Bilan.....	15
2.2.2 Compte d'exploitation	26
2.2.3 Prévisions des flux de trésorerie	38
2.3 Budget.....	40
2.3.1 BuCo.....	41
2.3.2 Partenaire	42
2.4 Procédures régissant les rapports trimestriels / annuels	44
2.4.1 Clôture de trimestre et d'année	44
2.5 Audit	45
2.5.1 Introduction	45
2.5.2 Audits externes annuels	46
2.5.3 Traitement des rapports d'audit du BuCo et du partenaire par le HQ	47
2.5.4 Audit HEKS/EPER appliqué au BuCo et aux organisations partenaires	48
3 ACHATS ET LOGISTIQUE.....	50
3.1 Introduction	50
3.2 Procédures d'achat.....	50
3.2.1 Intervention d'urgence dans le cadre de l'aide humanitaire (AH).....	51
3.2.2 Procédure A : Pas de documents supplémentaires	51
3.2.3 Procédures B et C : Demande d'achat avec trois offres	51
3.2.4 Procédure D : Demande d'achat, trois offres et tableau de sélection	52
3.2.5 Procédure E : Demande d'achat, trois offres, tableau de sélection et contrat	52
3.2.6 Procédures F et G : Achat avec appel d'offres.....	53
3.3 Paiements	55
3.3.1 Conditions à respecter.....	55
3.3.2 Réception de la facture.....	56
3.3.3 Exécuter les paiements	56
3.3.4 Paiement partiel.....	56
3.3.5 Paiements anticipés	57
3.3.6 Documentation et classement	57

3.4	Gestion des actifs	57
3.4.1	Matériel de bureau.....	57
3.4.2	Biens de consommation	58
3.4.3	Directives pour le stockage	59
4	GESTION DES VEHICULES	61
4.1	Achat de véhicules.....	61
4.2	Utilisation du véhicule	61
5	RESSOURCES HUMAINES	63
5.1	Documentation et classement des RH.....	63
5.2	Recrutement et sélection de nouveaux collaborateurs	64
5.3	Conditions d'emploi.....	66
5.3.1	Généralités	66
5.3.2	Temps de travail et congés	67
5.3.3	Santé et accidents.....	68
5.3.4	Droits des collaborateurs.....	70
5.3.5	Résiliation / Fin de contrat de travail	71
5.3.6	Rémunération et remboursement de frais.....	73
5.4	Échelle salariale du BuCo	74
5.4.1	Principes généraux d'une échelle salariale	74
5.4.2	Élaboration d'une échelle salariale	75
5.4.3	Procédure après enregistrement des données dans l'échelle salariale.....	76
5.4.4	Adaptation annuelle de l'échelle salariale	77
5.4.5	Utilisation de l'échelle salariale.....	77
6	ORGANISATIONS PARTENAIRES	79
6.1	Généralités.....	79
6.2	Exigences et critères généraux de partenariat	79
6.2.1	Introduction.....	79
6.2.2	Exigences minimums au regard des valeurs et principes de HEKS/EPER	80
6.2.3	Critères pour une collaboration fructueuse avec HEKS/EPER	80
6.2.4	Exigences légales.....	81
6.2.5	Exigences financières.....	81
6.2.6	Exigences en matière d'achats.....	82
6.2.7	Exigences en matière de ressources humaines	82
6.3	Soutien du BuCo aux organisations partenaires	83
6.3.1	Généralités	83
6.3.2	Projets et mandats d'AH.....	83
7	MANDATS	84
7.1	Généralités.....	84
7.2	Rapports des mandats	84

8	POLITIQUE DE BONNE GOUVERNANCE DE HEKS/EPER	86
8.1	But des mesures anti-corruption	86
8.1.1	Définition : Corruption.....	86
8.1.2	But du concept de lutte contre la corruption.....	86
8.2	Mesures de lutte contre la corruption.....	87
8.2.1	Principes.....	87
8.2.2	Agent contre la corruption	87
8.2.3	Agent contre la corruption au HQ (ACC-HQ)	87
8.2.4	Agents contre la corruption dans les pays des programmes (ACC-BuCo).....	87
8.3	Système de compte rendu pour les lanceurs d'alerte.....	88
8.4	Politique de ressources humaines.....	88
8.5	Collaboration avec les organisations partenaires et avec les consultants	88
8.6	Formation.....	89
8.7	Stratégies de communication	89
8.7.1	Communication interne.....	89
8.7.2	Communication externe.....	89
9	IT (TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION).....	90
9.1	Introduction — But et portée	90
9.2	Instructions pour le maniement du matériel et des logiciels	90
9.2.1	Responsabilité	90
9.2.2	Matériel	90
9.2.3	Logiciels/Programmes	90
9.2.4	Sécurité des IT	91
9.2.5	Applications sur le cloud.....	91
9.2.6	Classification de documents.....	91
9.3	Classement au BuCo (vérification)	91
9.4	Copies de sauvegarde	92
9.5	Instructions pour travailler avec l'Internet	92
9.6	Instructions pour un usage sûr du courriel	93
9.6.1	Compte d'utilisateur de courriel	93
9.6.2	Courriels privés.....	93
9.6.3	Rédaction de courriels.....	93
9.6.4	Réception de courriels.....	93
9.6.5	Synchronisation des courriels, agendas et contacts avec un smartphone	94

Glossaire

AA	Assistant/e administratif/ve
Principe de la régularisation	Les transactions comptables sont enregistrées au moment où elles se sont produites et non lorsque le montant est payé.
ACC-BuCo	Agent contre la corruption — Bureau de coordination
ACC-HQ	Agent contre la corruption — Siège général
Credi	Comptes créditeurs
Debi	Comptes débiteurs
Principe de comptabilité de caisse	Les transactions comptables sont enregistrées au moment où le montant est payé et non pas nécessairement au moment où les transactions se sont produites.
CE	Collaboration avec les Églises
DP	Directeur pays
BuCo	Bureau de coordination de HEKS/EPER
CD	Coopération au développement
CP	Chargé de programme
RAF	Responsable administration et finances
TdC	Taux de change
Rapport de groupe	Modèle Excel pour le rapport trimestriel à l'attention du siège général
AH	Aide humanitaire
RH	Ressources humaines
RdC	Responsable de Controlling
RdD	Responsable de département
RdDI	Responsable de division internationale
HQ	Siège général de HEKS/EPER en Suisse
Liste des paiements HQ	Fichier Excel affichant le budget annuel du projet / programme et les dépenses cumulées à ce jour
IT	Technologies de l'information
PAP	Procédures d'approbation de projet du HQ

GCP	Gestion du cycle de projet
AP	Agent de projet (poste au BuCo)
SDC	Agence suisse pour le développement et la coopération
TdR	Termes de référence
YTD	Cumulé à ce jour
YTG	Année courante
Tierce partie	Toute personne ou organisation externe à HEKS/EPER

Index des annexes

Annexe 1	Formulaire de dérogation aux FFAG
Annexe 2	Rapport de groupe de HEKS/EPER
Annexe 3	Budget et rapport des projets CD/CE
Annexe 4	Budget et rapport des projets AH
Annexe 5	Bordereau comptable
Annexe 6	Règles concernant les responsabilités financières et matérielles
Annexe 7	Livre de caisse : Petite caisse et coffre
Annexe 8	Informations pour les nouveaux comptes bancaires
Annexe 9	Contrat de gestion fiduciaire pour les transferts à des comptes bancaires privés
Annexe 10	Coordonnées bancaires
Annexe 11	Formulaire d'avance de fonctionnement
Annexe 12	Formulaire d'avance sur salaire
Annexe 13	Note de débit interne
Annexe 14	Plan comptable standard des comptes financiers
Annexe 15	Comment comptabiliser les fonds et les modifications de fonds
Annexe 16	Dons et contributions locaux
Annexe 17	Règlement du personnel
Annexe 18	Contrat de location / bail
Annexe 19	Confirmation de la réception du paiement par le partenaire
Annexe 20	Budget du BuCo
Annexe 21	Contrat de partenariat
Annexe 22	Avenant au contrat de partenariat
Annexe 23	Demande d'achat
Annexe 24	Registre des demandes d'achat
Annexe 25	Bon de commande
Annexe 26	Tableau de sélection
Annexe 27	Code de conduite des fournisseurs
Annexe 28	Registre des factures
Annexe 29	Déclaration de perte

Annexe 30	Formulaire de cession
Annexe 31	Attestation de don
Annexe 32	Bordereau de réception
Annexe 33	Bordereau de livraison
Annexe 34	Directives du PAM
Annexe 35	Registre des véhicules
Annexe 36	Contrat de travail
Annexe 37	Code de conduite de HEKS/EPER
Annexe 38	Code de conduite de la FICR
Annexe 39	Description de poste - DP
Annexe 40	Description de poste - RAF
Annexe 41	Feuille de prestations
Annexe 42	Formulaire d'évaluation des performances
Annexe 43	Lettre d'information sur le classement dans l'échelle salariale
Annexe 44	Échelle salariale - Consultant
Annexe 45	Échelle salariale - Étude interne
Annexe 46	Accord de remboursement des formations liées au travail
Annexe 47	Coordonnées de contact d'urgence des collaborateurs
Annexe 48	Récapitulatif des remboursements de frais médicaux
Annexe 49	Liste de contrôle en fin de contrat de travail
Annexe 50	Termes de référence pour l'audit
Annexe 51	Contrat d'audit
Annexe 52	Liste de contrôle pour les audits de HEKS/EPER
Annexe 53	Contrat d'achat de biens
Annexe 54	Contrat de services
Annexe 55	Contrôle de l'organisation partenaire de HEKS/EPER
Annexe 56	Bilan de santé financière
Annexe 57	Signatures

0 Préambule

Objectif : Le présent manuel vise à instaurer et maintenir un système de gestion administrative qui facilite une utilisation efficace et économe des ressources dont dispose HEKS/EPER. De plus, il favorise un système de contrôle interne optimal, ce qui permet de se protéger d'usages abusifs des ressources et assure un système efficace et opportun d'information financière de bonne qualité.

Applicabilité : Le présent manuel s'applique à tous les BuCo et aux projets et mandats de mise en œuvre directe de HEKS/EPER. Il s'applique à tous les types de projets : coopération au développement, aide humanitaire et coopération avec les Églises. Il peut aussi être utilisé comme lignes directrices recommandées aux organisations partenaires. La terminologie de ce manuel suit celle de la GCP et vise surtout le contexte de la coopération au développement. Pour le contexte de l'AH et de la CE, la terminologie doit être interprétée de façon adéquate (par ex. DP = délégué AH).

Responsabilité : Le présent manuel s'applique à tous les collaborateurs de HEKS/EPER mais il incombe essentiellement aux équipes en charge des finances et de l'administration, au DP et au CP de veiller au respect permanent de ces directives. Même si de nombreuses procédures standard sont exécutées par le RAF, il importe que chaque collaborateur du BuCo comprenne bien que chacun, quel que soit son poste, est responsable du respect correct des procédures et des normes. Si une non-conformité n'a pas été approuvée, des sanctions seront prises, selon le degré de gravité, sous la forme d'un avertissement verbal et/ou écrit, d'un licenciement, d'un licenciement avec effet immédiat ou de suites judiciaires.

Conflit de lois : En cas de conflit entre, d'une part, les lois et réglementations pertinentes (lois fiscales et lois de la société civile) du pays dans lequel les projets sont mis en œuvre et, d'autre part, le présent manuel, ce sont les lois et réglementations du pays spécifique qui prévalent. Dans de tels cas, le bureau de coordination de HEKS/EPER enverra aux chargés de programmes un extrait du droit local pour obtenir une autorisation de contourner les présentes directives. Veuillez noter que cette dérogation ne vaut que pour les lois officielles pour lesquelles il est possible de produire un extrait du code des lois locales. S'il s'agit d'une simple habitude ou d'une pratique locale, le RdDI peut décider que ce sont les règles des FFAG qui prévalent. En cas de conflit entre une règle spécifique du présent manuel et un accord contractuel avec un organisme externe de financement, la règle contractuelle prévaut tandis que le reste peut être géré conformément aux FFAG. Tout écart par rapport au présent manuel doit être approuvé par le RdDI et doit être documenté de façon adéquate au HQ et au BuCo, via l'utilisation de l'Annexe 1 - Formulaire de déclaration de non-conformité aux FFAG.

Signatures : Une liste de signatures pour le HQ et les BuCo figure en Annexe 57.

1 Structure et application du manuel

Les FFAG comprennent les chapitres suivants :

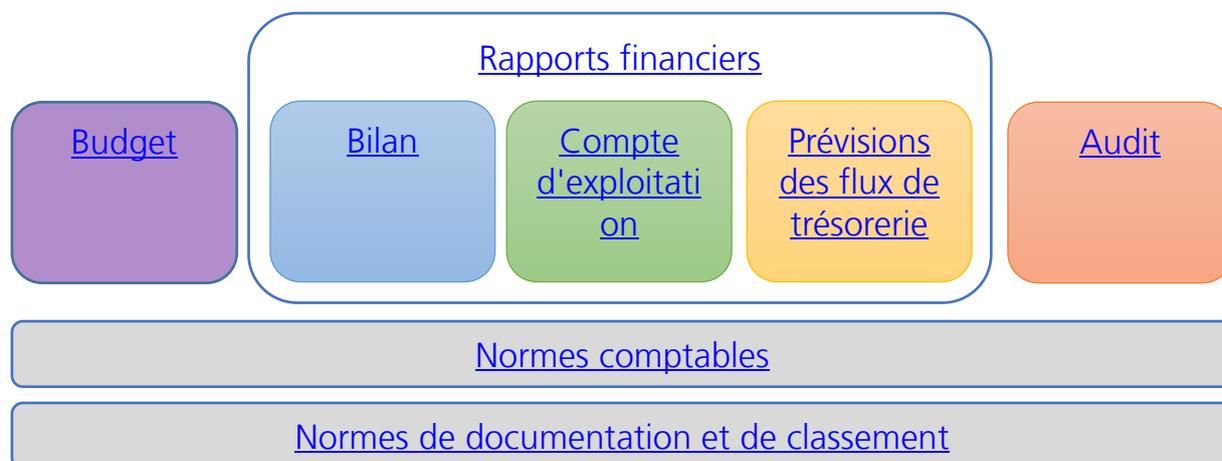
- Finance et comptabilité
- Achats et logistique
- Gestion des véhicules
- Ressources humaines
- Organisations partenaires
- Mandats
- Politique de bonne gouvernance
- IT

Comment utiliser les présentes directives :

Les FFAG donnent une description détaillée de la plupart des exigences des processus financiers et administratifs, à l'attention des BuCo et de tous les collaborateurs de HEKS/EPER. Elles sont rédigées de manière à aider les collaborateurs de HEKS/EPER à trouver des réponses à leurs questions. À cette fin, elles rassemblent dans un chapitre/une section les informations pertinentes sur chaque compte, rapport ou processus, en donnant des hyperliens vers les sujets connexes. Il est recommandé au lecteur de commencer sa recherche par la consultation de la table des matières, où il recherchera le chapitre lié à sa question spécifique. Le lecteur sera guidé dans sa lecture vers des sujets et chapitres connexes.

2 Finance et comptabilité

Le présent chapitre aborde les cinq processus principaux en matière de finance et de comptabilité. Il est subdivisé comme suit :



2.1 Principes généraux de comptabilité et de documentation

La comptabilité a pour but de collecter des informations financières sur la performance, la situation financière et les flux de trésorerie d'une organisation et de faire rapport à ces sujets. Ces informations servent de base pour la prise de décisions de gestion par diverses parties prenantes. Une fois que ces informations financières ont été encodées dans les registres comptables, elles sont généralement compilées en trois rapports financiers : le bilan, le compte d'exploitation et les prévisions de flux de trésorerie.

Les rapports financiers sont établis en fonction de certains ensembles de règles, dont les plus connues sont les Principes comptables généralement reconnus (Recommandations relatives à la présentation des comptes — Swiss GAAP RPC) et les Normes internationales d'information financière (IFRS). Les BuCo et les partenaires sont invités à suivre les normes de comptabilité et de documentation de HEKS/EPER exposées ci-dessous, si ces normes ne divergent pas des exigences nationales. Ces normes constituent la base de tout rapport financier soumis au HQ.

2.1.1 Normes comptables de HEKS/EPER

Les dix principes comptables suivants doivent être respectés par tous les BuCo et projets de HEKS/EPER :

1. Les règles d'or de la comptabilité sont toujours suivies :
 - Bilan : $\text{Actif} = \text{passif} + \text{fonds propres}$
 - Compte d'exploitation : $\text{Recettes} = \text{dépenses} + \text{modification des fonds}$
 - $\text{Recettes} - \text{dépenses} = \text{modification de l'actif} + \text{modification du passif}$
2. L'exercice financier pour les BuCo et les projets va du 1^{er} janvier au 31 décembre. Bien que certains pays aient des exercices financiers différents en vertu de leur droit local, les informations financières adressées au HQ doivent respecter les dates susmentionnées. Les budgets et informations financières des partenaires doivent être structurés aussi sur la base de l'année civile, soit de janvier à décembre.
3. La séparation des tâches doit prévaloir au sein du BuCo. Plusieurs processus garantissent la séparation des pouvoirs, notamment les diverses procédures d'achats et l'exigence de la double signature. Dans la mesure du possible, la comptabilité et la petite caisse doivent être gérées par deux collaborateurs différents du BuCo (par ex. le comptable et le RAF). Si la structure du BuCo ne permet pas une séparation des pouvoirs au sein de l'équipe administrative, le DP doit surveiller de près la comptabilité du BuCo et tous les rapports

connexes, tels que le livre de petite caisse. Dans de tels cas, il est important que le DP procède à des vérifications aléatoires des livres et des inventaires (par ex. du coffre).

4. Logiciel comptable : La comptabilité du BuCo doit être réalisée dans un logiciel comptable à double entrée, de préférence le logiciel Banana. Seul le personnel dûment habilité aura accès au système comptable et à la documentation y afférente. Si le BuCo souhaite utiliser un autre logiciel que Banana, cet autre logiciel doit à la fois être approuvé par le Controlling et être accepté par les autorités locales. Ce logiciel doit pouvoir fonctionner avec différentes devises et générer un rapport trimestriel téléchargeable, qui peut être envoyé au HQ sur demande. Tous les BuCo doivent utiliser des logiciels qui ont été acquis légalement, il est interdit d'utiliser des logiciels piratés. Veuillez enregistrer la clé de licence dans le coffre-fort du BuCo et communiquer cette clé au CP et au département IT du HQ. Pour plus d'informations, voir le [chapitre IT](#).
5. Comptabilité à double entrée : Système de comptabilité dans lequel chaque transaction financière est enregistrée dans deux comptes différents, un compte étant crédité (dans la colonne de droite) et l'autre étant débité (dans la colonne de gauche) du même montant, à la même date, pour la même transaction. Si les entrées comptables sont enregistrées sans erreur, le total des débits est égal au total des crédits. Les transactions doivent être inscrites dans le journal, conformément au plan comptable normalisé des comptes financiers de HEKS/EPER¹. Le plan comptable des comptes fixé est valable pour le BuCo ainsi que pour les coûts d'administration et de personnel de tous les projets. La partie opérationnelle des projets doit être budgétisée selon la structure du cadre logique, afin de garantir une approche cohérente de l'enregistrement de transactions similaires dans tous les BuCo/projets. Les principaux comptes du plan comptable normalisé sont obligatoires et ne peuvent être modifiés, mais les sous comptes peuvent être modifiés en fonction des besoins spécifiques de chaque BuCo. Il faut s'assurer que le BuCo choisisse des intitulés de sous comptes les plus généraux possibles afin de permettre une combinaison des comptes et de limiter le nombre de sous comptes au minimum. Pour de plus amples informations sur les comptes et leur structure, voir le chapitre [Rapports financiers](#) ci-dessous.
6. Délai de comptabilisation court : les livres des BuCo doivent être tenus à jour à tout moment. En d'autres termes, le RAF doit veiller à ce que les transactions quotidiennes soient enregistrées dans le logiciel comptable, si possible le jour où elles se sont produites, plutôt que d'encoder toutes les transactions en fin de trimestre uniquement. Si, pour quelque raison que ce soit, cet encodage immédiat n'était pas possible, le RAF doit enregistrer les transactions à la date où elles se sont produites.

La description des transactions doit être explicite et le plus standardisée possible. En d'autres termes, la description des entrées comptables récurrentes (telles que les salaires, loyers, taxes, etc.) devrait toujours contenir les mêmes éléments dans le même ordre (par ex. « Loyer Jan 2016 » et « Loyer Fév. 2016 »). Cette standardisation des descriptions permettra au RAF de facilement vérifier en fin de trimestre / d'exercice si toutes les transactions ont bien été enregistrées, avant de soumettre les rapports financiers au HQ.

7. Garder un historique des audits complet et bien documenté :
 - i. Aucune transaction ne peut être effacée du logiciel comptable ni du rapport du BuCo au HQ. Les transactions erronées doivent être renversées, c'est-à-dire annulées par une écriture contraire.
 - ii. Il n'est pas possible de modifier des transactions des périodes passées qui ont déjà été consolidées par le HQ. Toute correction doit être enregistrée à l'aide d'une écriture d'annulation dans la période en cours.
 - iii. Toute transaction requiert une description explicite et une pièce justificative originale (par ex. une facture). Pour plus d'informations, voir le chapitre suivant [Normes de documentation et de classement de HEKS/EPER](#).

¹ L'organigramme normalisé des comptes de l'HEKS/EPER est fourni à l'Annexe 14.

8. Principe du rapprochement (Principe de la régularisation): Il importe que toutes les dépenses et recettes pertinentes soient enregistrées dans le trimestre correct afin que le bilan révèle une situation réaliste. Ce point est particulièrement crucial en fin d'exercice. En conséquence, la méthode de la régularisation doit être appliquée par le BuCo. Il se peut que la comptabilité locale doive respecter la loi locale exigeant l'application du principe de la comptabilité de caisse, mais le rapport au HQ doit être créé selon le principe de la régularisation. Selon la méthode de la régularisation, toutes les recettes sont enregistrées dès qu'elles sont reçues à la banque.
- Les dépenses doivent être affectées à la période au cours de laquelle elles se sont produites et non à la date à laquelle le montant a été payé. Pour ce faire, le RAF doit d'abord enregistrer toutes les factures au moment où il les reçoit. À la fin du trimestre, le RAF doit vérifier que toutes les dépenses pertinentes de ce trimestre ont été enregistrées, même si la facture concernée ne lui est pas parvenue pendant ledit trimestre. Deux scénarios peuvent amener à ne pas enregistrer une dépense dans le trimestre pendant lequel cette dépense s'est réellement produite :
- i. La dépense a déjà eu lieu mais la facture n'est pas encore arrivée : Dans ce cas, le RAF doit comptabiliser cette dépense en débitant le compte de charges concerné et en créditant le compte de régularisation au passif du bilan. Si le montant n'est pas connu, le RAF doit l'estimer (par ex. sur la base des coûts historiques tels que la moyenne des dépenses des 3 derniers mois). Dès réception et enregistrement de la facture réelle, le RAF doit renverser le montant. Prenons l'exemple d'une facture de téléphone. Le RAF sait que tous les collaborateurs ont utilisé leur téléphone pendant le trimestre mais, à la clôture du trimestre, la facture de téléphone du dernier mois n'est pas arrivée. En conséquence, le RAF estime le montant de la facture de téléphone en calculant la moyenne des factures de téléphone des trois derniers mois et enregistre le montant ainsi obtenu au débit du compte « télécommunications » dans le compte d'exploitation et au crédit du compte de régularisation au bilan.
 - ii. Les charges ont été payées par anticipation pour plusieurs mois : Si une charge est payée par anticipation pour plusieurs mois, le RAF doit en lisser le coût sur les mois couverts par le paiement anticipé. Pour ce faire, il enregistre le paiement anticipé au débit du compte des charges payées d'avance à l'actif du bilan et au crédit du compte de la banque. Ensuite, il affecte le montant trimestriel de la charge au compte de charges concerné (compte d'exploitation), au trimestre spécifique, en créditant le compte des charges payées d'avance et en débitant le compte de charges pertinentes dans le compte d'exploitation. Prenons, à titre d'exemple, le loyer. Un BuCo a payé par anticipation 600 CHF pour une location s'étendant sur les 6 prochains mois (1^{er} jan. - 30 juin). Le paiement est effectué le 20 déc. Le 20 déc., le RAF enregistre le montant de 600 CHF dans le compte « charges payées d'avance / banque ». À la clôture du T1, le RAF impute la portion du compte des charges payées d'avance correspondant au T1 au compte des loyers dans le compte d'exploitation. Montant total 600 CHF / 6 mois = 100 CHF par mois. Cette procédure est répétée à toutes les clôtures de trimestre suivantes jusqu'à ce que le compte des charges payées d'avance devienne égal à zéro.
9. Les règles de non-compensation sont respectées, c'est-à-dire que tous les éléments de l'actif et du passif et toutes les recettes et les dépenses doivent être enregistrés séparément et ne peuvent être compensés entre eux. Deux exemples :
- i. Un BuCo partage son bureau avec une autre organisation mais doit payer le loyer complet au propriétaire et récupérer une partie du loyer auprès de l'autre partie dans une transaction distincte. Dans ce cas, le RAF doit enregistrer le montant total du loyer payé au propriétaire dans le compte « loyers » du compte d'exploitation et inscrire le paiement du loyer versé par l'autre partie au BuCo en tant que « autre recette ». Il est interdit de déduire du montant payé au propriétaire la contribution de l'autre partie au loyer.
 - ii. Si un BuCo reçoit un transfert du HQ, il doit inscrire le montant brut (transfert reçu + toutes les charges bancaires) en tant que recette puis inscrire les charges bancaires dans une seconde étape. Ainsi, le BuCo fait apparaître le montant réel des charges bancaires et des recettes, tout en maintenant la correspondance entre le compte bancaire dans les livres et le relevé bancaire réel. [Exemple : Le BuCo reçoit un

transfert du HQ de 1 000 CHF, dont la banque déduit 1% de charges bancaires et 3% de taxes. Le RAF enregistre d'abord « banque / recette HQ » — 1 000 CHF, puis « charges bancaires / banque » — 40 CHF].

10. Les rapports du BuCo et des partenaires au HQ sont basés sur l'Annexe 2 - Rapport de groupe sur les Budget et rapport des projets (Annexes 3 et 4). Il importe que les informations de ces deux rapports soient rapprochées des données figurant dans le logiciel comptable local. Le rapprochement entre la comptabilité locale du BuCo et les rapports du BuCo au HQ doit être confirmé par l'auditeur dans le cadre de l'audit annuel du BuCo.

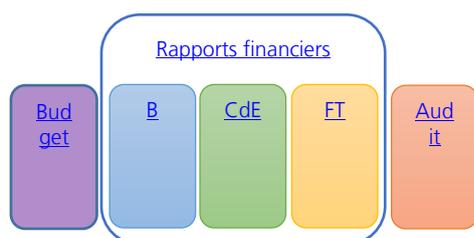
Les échéances de dépôt des rapports pour les partenaires sont spécifiées dans l'accord de projet. Les rapports financiers des BuCo au HQ doivent être communiqués aux échéances suivantes :

Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
15 avril	15 juillet	15 octobre	15 janvier

Si ces dates tombent un week-end, l'échéance pour le dépôt des rapports est le dernier jour ouvrable avant ledit week-end.

Pour plus d'informations, voir le chapitre [Procédures régissant les rapports annuels / trimestriels du BuCo](#).

2.1.2 Normes de documentation et de classement de HEKS/EPER



Pour l'établissement des rapports financiers, il est important que chaque transaction soit étayée par une pièce justificative, afin de garder un historique d'audit complet, comme indiqué à la section n° 7 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#). Des pièces justificatives valables constituent une preuve solide de l'authenticité et de la validité de la dépense.

Le BuCo mettra tout en œuvre pour obtenir des justificatifs originaux pour toutes les dépenses et toutes les recettes. Il peut s'agir, par ex., d'une facture originale, d'une fiche de paie mensuelle ou d'un formulaire d'avance de fonctionnement complété et signé. Si de tels justificatifs ne peuvent être obtenus, le RAF générera un reçu au moyen d'un carnet de reçus ou il créera un bordereau comptable manuellement, comme indiqué à l'Annexe 5. La pièce justificative manuscrite doit être signée par deux personnes avant que la dépense ne soit enregistrée dans le logiciel comptable.

Le but des pièces justificatives est de fournir une preuve documentée qu'une dépense déterminée affectée à la mise en œuvre du projet était nécessaire et appropriée et pas simplement de prouver que la dépense a été consentie. Il doit être clair qu'un flux de trésorerie s'est produit (preuve de paiement). Pour les paiements bancaires, la pièce justificative est la facture et le relevé bancaire ; pour les décaissements, toutes les factures ou tous les reçus doivent être signés (et, le cas échéant, cachetés) par le destinataire ou le fournisseur. Si les dépenses sont encourues dans le cadre d'un processus [d'achat](#), toutes les étapes de ce processus doivent être documentées par des documents appropriés.

Sur chaque pièce justificative, il faut indiquer les informations suivantes² :

- Numéro de la transaction tel qu'attribué par le logiciel comptable
- Date du paiement
- Numéro du projet
- Compte auquel cette dépense est imputée

² Cela peut se faire en générant un bordereau et en classant celui-ci avec la pièce justificative, en écrivant sur la pièce justificative elle-même ou en cachetant le document et en complétant les informations pertinentes.

- Signature(s) d'approbation conformément aux Règles concernant les responsabilités financières et matérielles (Annexe 6). Veuillez noter que le DP ne peut approuver ses propres dépenses. Le RAF vérifie mensuellement les dépenses du DP et effectue un remboursement correspondant au DP. Tous les trimestres, le DP scanne tous ses reçus et les envoie au CP pour approbation. Si le CP refuse un reçu soumis ou s'il y a une erreur, le CP demande au RAF de déduire le montant concerné du prochain salaire du DP.
- En cas de paiements en liquide, la signature du bénéficiaire sur la facture prouve qu'il a reçu l'argent.

Si le contenu principal (description du bien ou du service) d'un reçu n'est pas rédigé en anglais, espagnol, portugais ou français, la description doit être traduite dans une des langues susmentionnées sur le reçu même. La description détaillée d'un bien ou d'un service, la devise et les montants doivent être clairs et lisibles.

Les pièces justificatives doivent être classées selon le numéro de transaction qui leur a été attribué par le logiciel comptable. Il se peut qu'une transaction soit assortie de plusieurs pièces justificatives (par ex. un achat par adjudication comporte une demande d'achat, des offres, une décision, etc.). Dans ce cas, toutes les pièces justificatives sont classées ensemble.

Elles doivent être attachées ensemble et doivent être classées ensemble par ordre chronologique. Ces pièces justificatives peuvent être, par ex. :

- Facture
- Preuve de paiement
- Le tableau de sélection, les offres et les documents d'appel d'offres
- La copie du contrat
- Les bordereaux d'acompte
- La demande d'achat
- Si un chèque n'est pas compensé, il doit être biffé et annulé dans la comptabilité au moyen d'une écriture d'annulation. Toutefois, à des fins de documentation, ce chèque doit rester dans les fichiers du BuCo.

La documentation doit être proportionnelle : plus les transactions sont importantes, plus les exigences de documentation seront grandes. Il est essentiel que les dépenses soient documentées de telle manière qu'après la fin du projet (par ex. dans le cas d'un audit de suivi), les dépenses puissent être comprises par des personnes externes.

Classement

Pour les charges récurrentes (par ex. le paiement des loyers mensuels), il n'est pas nécessaire de joindre une copie du contrat chaque mois, à titre de pièce justificative. Le RAF doit simplement s'assurer que le contrat original a été classé de manière à être facile à retrouver en cas d'audit.

Tous les documents doivent être conservés au BuCo pendant au minimum 10 ans, conformément aux exigences légales qui s'appliquent à toutes les organisations suisses. Si des réglementations locales exigent un archivage des documents comptables pendant plus de 10 ans, ces réglementations locales doivent être suivies. Tous les BuCo doivent conserver les pièces justificatives présentes et passées au sein du BuCo et non chez l'auditeur ou chez toute autre partie externe. Si les pièces justificatives originales sont imprimées sur un type de papier qui ne restera pas lisible pendant 10 ans (par ex. du papier thermique), le RAF doit soit faire une copie de l'original sur du papier normal et la classer avec l'original ou scanner le document et le classer sur support électronique.

Tous les documents importants tels que

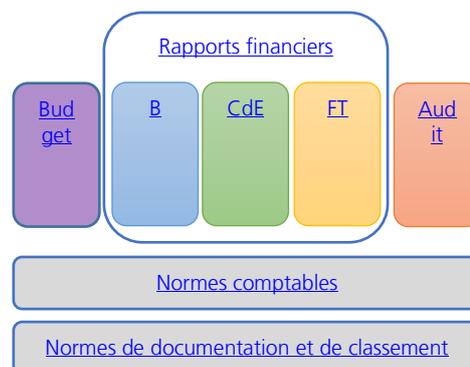
- Les contrats avec les partenaires, les contrats de location, ...
- Les téléchargements trimestriels de la comptabilité locale et les rapports financiers soumis au BuCo
- Les rapports financiers et comptes rendus des partenaires

- Les documents d'enregistrement et autres documents juridiques importants, doivent être scannés et conservés sur support électronique en un lieu où le HQ peut les consulter à tout moment. Pour plus d'informations à ce sujet, voir le [chapitre IT \(Technologies de l'information\)](#).

Le RAF et le DP sont habilités à détruire les documents remontant à plus de 10 ans, à l'exception de la documentation relative aux contrats et projets en cours.

2.2 Rapports financiers

Comme indiqué à la section n° 10 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#), tous les BuCo soumettent chaque trimestre un ensemble de rapports au HQ (ci-après « les rapports du BuCo »). Les rapports du BuCo sont au nombre de trois. Il s'agit 1) du [bilan](#)³, 2) du [compte d'exploitation](#) et 3) des [prévisions des flux de trésorerie](#). Outre ces trois rapports, d'autres rapports doivent être remis, tels que l'inventaire (cf. le chapitre [achats](#) ainsi que la section [actifs immobilisés](#) pour plus d'informations), le rapport d'information des RH, le registre des véhicules⁴ et les feuilles de prestations⁵. Les rapports du BuCo permettent au BuCo et au CP d'assurer le suivi et le pilotage.



Pour permettre la consolidation au niveau du HQ, tous les BuCo ainsi que la partie administrative des projets doivent respecter un plan comptable normalisé des comptes dans leurs rapports financiers. La structure et le plan comptable peuvent être examinés dans le modèle de rapport de groupe (Annexe 2) ainsi que dans le modèle de rapport de projet (Annexes 3 et 4). Chaque compte et les processus y afférents sont expliqués dans les chapitres suivants.

2.2.1 Bilan

Le bilan présente la situation financière de l'organisation à la clôture du trimestre et il est subdivisé en trois catégories, à savoir l'actif, le passif et les fonds propres. Comme indiqué à la section n°1 des [normes comptables](#), l'actif doit être égal au passif plus fonds propres.

2.2.1.1 Actif

Les actifs sont structurés en cinq catégories : [actifs courants](#), [comptes débiteurs](#), [paiements anticipés](#), [actifs immobilisés](#) et [investissements financiers](#).



2.2.1.1.1 Actifs courants

La section des actifs courants comporte trois comptes différents, couvrant les capacités monétaires de l'organisation à un moment particulier. Les comptes sont les suivants : [liquidités](#), [banque](#) et [banque pour le fonds pour la retraite / sécurité sociale](#). Ce dernier compte n'est pas applicable à tous les BuCo et dépend des exigences des législations locales concernant les cotisations à la sécurité sociale et à un fonds pour indemnités de fin de contrat de travail. Pour plus d'informations à ce sujet, voir la [section RH](#).

Les transactions monétaires se font par virement bancaire. Si ce n'est pas possible, un paiement par chèque (chèque barré uniquement⁶) est préférable à un paiement en liquide. Les BuCo

³ Ne s'applique qu'au BuCo, pas au projet.

⁴ Ne s'applique qu'aux rapports des projets

⁵ Ne s'applique qu'aux rapports des projets

⁶ Un chèque barré est tout chèque qui est marqué de deux lignes parallèles, traversant soit la totalité du chèque, soit le coin supérieur gauche du chèque. Ces lignes parallèles signifient que le montant du chèque peut uniquement être déposé directement sur un compte bancaire et ne peut être encaissé immédiatement.

peuvent aussi utiliser une carte de débit ou une carte de crédit prépayée. Toutes les autres directives concernant les paiements figurent au chapitre [achats](#).

Tout change de devise requis ne peut être effectué que dans une banque ou dans un bureau de change officiel/enregistré, avec reçu électronique. Il est interdit de changer des devises sur le marché noir. Le change sera documenté au moyen d'un bordereau de la banque/du bureau de change, sur lequel figureront les montants dans les deux devises, la date ainsi que le taux de change.

Liquidités — Compte n° 10 du rapport de groupe

Le compte de liquidités est la somme des liquidités totales physiquement présentes dans le BuCo. En fonction de l'organisation du BuCo, il peut couvrir la petite caisse et le coffre. Chaque BuCo définit dans ses « Règles concernant les responsabilités matérielles et financières » (Annexe 6) les montants maximums pouvant être conservés dans la petite caisse et dans le coffre. Tous les réapprovisionnements de la petite caisse et du coffre doivent être approuvés par le RAF. En l'absence de séparation des tâches entre le caissier et le RAF, les réapprovisionnements doivent être approuvés par le DP. Toutes les écritures du livre de caisse (y compris les réapprovisionnements) doivent être enregistrées dans les livres comptables locaux de l'organisation.

La petite caisse est une petite somme en liquide gardée à portée de main pour des paiements immédiats de petits débours pour lesquels il n'est pas raisonnable de faire des virements bancaires ou d'émettre un chèque. En général, il est demandé aux BuCo de limiter le plus possible les transactions de petite caisse et par chèque. Le DP doit désigner une personne responsable de la gestion de la petite caisse (ci-après appelée le « caissier »), afin de respecter la séparation des tâches telle qu'énoncée à la section n° 3 des [Principes comptables de HEKS/EPER](#). La personne désignée peut être le comptable, l'assistant administratif ou toute autre personne, selon l'organigramme du BuCo, pour autant que la séparation des tâches soit respectée. La petite caisse doit être gardée dans un lieu sûr/pouvant être fermé à clé, auquel seul le caissier a accès. Il ne peut pas exister plus de deux clés pour ouvrir cette caisse. Une clé doit être conservée dans une enveloppe scellée, dans le coffre ou, en l'absence de coffre, chez le DP, l'autre clé étant conservée par le caissier. Le caissier est responsable de la tenue du livre de petite caisse et doit tenir celui-ci constamment à jour. Toutes les transactions en liquide (coffre et petite caisse) doivent être documentées dans le livre de caisse, par ordre chronologique (donc dans l'ordre où elles se sont produites dans le temps). Les normes minimums pour le livre de caisse figurent à l'Annexe 7. Si le caissier utilise ce modèle, il doit s'assurer que toutes les cases vides soient complétées.

Si un BuCo décide qu'il est nécessaire de garder un coffre dans le bureau, ce coffre doit répondre aux exigences suivantes :

- i. Coffre lourd (pas facile à déplacer, si possible fixé au sol ou à un mur)
- ii. Mécanisme de verrouillage sûr (plusieurs points d'ancrage de la porte au cadre)
- iii. Il doit être impossible de produire un duplicata de la clé au niveau local
- iv. Le coffre ne peut présenter aucun défaut, trou ou élément tordu, etc.
- v. Il ne peut pas exister plus de deux clés pour ouvrir ce coffre. Une clé doit être conservée dans une enveloppe scellée, gardée par le DP, l'autre doit être conservée par le RAF.

À la fin de chaque mois, deux personnes (généralement le caissier et le RAF) font l'inventaire de la petite caisse et du coffre et rapprochent les montants trouvés avec les montants figurant au livre de caisse et dans la comptabilité locale. Si tout est correct, les soldes doivent être enregistrés dans le rapport de groupe de HEKS/EPER (Annexe 2), sous l'onglet « Caisse et coffre ». L'exactitude des données sera confirmée dans le rapport de groupe, avec la date et les signatures de ces deux personnes.

Outre la procédure susmentionnée, le DP effectuera des vérifications imprévisibles de la petite caisse et du coffre à intervalles irréguliers.

Banque — Compte n° 11 du rapport de groupe

Les comptes courants et d'épargne du BuCo seront enregistrés dans le compte « banque » du bilan. Pour limiter à un minimum la charge administrative, un BuCo ne devrait avoir que deux comptes bancaires : un compte courant pour les opérations quotidiennes et un ⁷compte d'épargne⁸. Ces deux comptes doivent être libellés dans la devise locale ou dans la devise de présentation (la devise de présentation = la devise utilisée pour le rapport de groupe au HQ). S'il y a des raisons d'ouvrir un compte bancaire dans une autre devise, il faut au préalable obtenir l'autorisation écrite du RdC. En vertu du droit local et du règlement du personnel, un BuCo peut être obligé d'ouvrir un compte bancaire supplémentaire pour les provisions à verser au fonds pour la retraite et pour la sécurité sociale. Ce cas sera examiné au chapitre suivant.

En général, l'ouverture d'un nouveau compte bancaire doit être approuvée par le CP. Pour faciliter la procédure d'approbation, le BuCo doit envoyer les informations suivantes au moyen du document de l'Annexe 8 :

- But/motif de l'ouverture d'un nouveau compte bancaire
- Nom et adresse complets de la banque
- Type de compte et devise du compte
- Liste des personnes ayant des droits d'accès et de signature. Double signature (la 1^{re} signature est toujours celle du DP, la 2^e, celle du RAF). Si une double signature n'est pas possible, la signature unique doit être approuvée par le RdDI. (Pour assurer un bon déroulement des paiements pendant les périodes de congé, le BuCo peut décider d'autoriser trois membres de son personnel à signer des virements).
- Au moins deux personnes du HQ ont la signature conjointe pour les urgences (généralement CP/RdD/RdC).
- La double signature est toujours requise pour les paiements par chèque.
- Il doit être possible de transférer de l'argent vers la Suisse sans restriction.
- La notation, la solvabilité, la facilité d'accès et la réputation de la banque (cas de scandales ou de corruption ?)
- Existe-t-il des relations étroites entre les propriétaires de la banque et le gouvernement (situation éventuellement vérifiable sur le site web de la banque sous « gouvernance d'entreprise ») ?
- S'agit-il d'une banque internationale ou d'une banque locale ? En général, il vaut mieux privilégier les banques internationales. Il peut être intéressant de vérifier quelle est la banque correspondante pour les transferts internationaux. Si la banque correspondante est connue et/ou internationale, les transferts se feront plus facilement.
- Services offerts (tels que services bancaires en ligne, cartes de débit, cartes de crédit prépayées)
- Frais bancaires
- Les découverts ne peuvent être autorisés sur le compte bancaire. S'il n'existe pas de comptes bancaires sur lesquels les découverts ne sont pas autorisés, il faut obtenir l'approbation du Controlling.

Une fois que les approbations requises ont été données, il faut ouvrir le compte bancaire au nom de HEKS/EPER, car il n'est pas permis de transférer des fonds de HEKS/EPER vers des comptes bancaires privés. En cas d'impossibilité de respecter cette obligation, il faut en référer au RdDI et au RdC. Si une approbation est donnée à titre temporaire et exceptionnel, il faut signer un contrat de gestion fiduciaire (Annexe 9) avant l'ouverture d'un tel compte bancaire et/ou avant la réalisation du transfert.

Une fois que le compte bancaire est ouvert, le RAF complète le document figurant en Annexe 10 avec toutes les informations et envoie ce document au CP et à l'AA, avec copie au Controlling.

⁷ L'ouverture d'un compte d'épargne distinct ne se justifie que si un compte d'épargne offre de meilleurs taux d'intérêt. Si ce n'est pas le cas, le CP et le BuCo peuvent discuter d'éventuelles autres solutions.

⁸ En fonction des risques et de la stabilité spécifiques du pays, le CP et le BuCo peuvent décider d'ouvrir des comptes bancaires dans différentes banques. Ainsi, si une banque est proche de la faillite, le BuCo peut transférer l'argent à l'autre banque.

L'AA intègre ces informations bancaires dans le système informatique du HQ. Si un compte bancaire n'est plus requis, le RAF demande l'approbation du CP pour le clôturer. Après fermeture du compte, il faut aviser l'AA d'annuler aussi ce compte bancaire dans le système informatique du HQ.

En **fin de trimestre**, le RAF doit s'assurer que les relevés bancaires de tous les comptes bancaires actifs aient été obtenus auprès de la banque pour les trois mois concernés et que ces relevés concordent avec la comptabilité locale ainsi qu'avec le rapport de groupe. Le relevé bancaire ne peut pas présenter un solde différent de celui qui est indiqué dans la comptabilité et dans le rapport de groupe. En cas de divergence, le RAF doit réexaminer le relevé bancaire à la recherche de chèques non compensés et/ou évaluer le compte de régularisation au bilan. En général, toutes les transactions et uniquement les transactions du relevé sont enregistrées dans le compte « banque » au bilan. Ce qui ne figure pas dans le relevé bancaire ne doit pas figurer non plus dans les transactions bancaires enregistrées dans la comptabilité. Cette règle est particulièrement importante pour les chèques. Si un chèque n'est pas payé/compensé à la clôture du trimestre, il doit être inscrit dans le compte « [Chèques non compensés](#) » au passif du bilan et ne peut être imputé au compte « banque » dans les livres du BuCo. Cette vérification trimestrielle remplace le processus de rapprochement bancaire, qui ne sera plus requis à l'avenir.

Banque - Fonds pour la retraite / sécurité sociale - Compte n° 12 du rapport de groupe

En fonction du contexte local, il se peut que le BuCo doive ouvrir un compte bancaire supplémentaire spécial pour verser les provisions pour le fonds pour la retraite/sécurité sociale. Ce compte bancaire séparé est requis si les provisions pour la retraite ne sont pas payées à une institution externe (telle que le ministère des Affaires sociales du gouvernement), mais doivent être conservées au niveau du BuCo.

Tout intérêt gagné sur les provisions pour la sécurité sociale / fonds pour les retraites du personnel ne constitue pas un élément des prestations à payer aux collaborateurs à leur départ mais appartient au BuCo et doit être enregistré sur le [Compte n°1002 du rapport de groupe – Autres recettes / Gains de change](#) dans la section des recettes du BuCo.

Si un collaborateur a besoin d'une [avance sur salaire](#), cette avance ne peut être payée à partir de l'épargne-retraite du collaborateur mais doit être prélevée dans les fonds du BuCo. Le principe général est que le compte bancaire pour les retraites est exclusivement utilisé pour les prestations de retraite et ne peut être utilisé à d'autres fins.

Aucun prêt (ni de la sécurité sociale [caisse de prévoyance] ni du compte de fonds du BuCo) n'est autorisé.

En fin de trimestre, le solde de ce compte = le solde figurant sur le relevé bancaire = le montant total du compte « [Provision pour retraites / départs](#) » [au passif du bilan]. Pour plus d'informations sur le moment et sur la façon de provisionner pour la sécurité sociale, voir les chapitres [Total des salaires et charges sociales](#) and [Résiliation / Fin de contrat de travail](#).

2.2.1.1.2 Comptes débiteurs

La section des comptes débiteurs (ci-après Debi) au bilan résume toutes les créances financières que le BuCo peut légalement opposer à des parties internes et externes. L'organigramme des comptes du BuCo comporte quatre rubriques différentes : [comptes débiteurs généraux](#), [comptes débiteurs HQ](#), [comptes débiteurs inter-organisationnels](#) ainsi que le compte « [Avances sur salaire & avances de fonctionnement](#) ». Ces quatre comptes sont réservés uniquement aux comptes débiteurs du BuCo. Il n'est pas permis d'inscrire des comptes débiteurs de projets dans les comptes débiteurs du BuCo. Les comptes débiteurs des projets doivent être enregistrés dans les registres comptables des projets.

Il est important de surveiller les Debi du BuCo et d'assurer un suivi mensuel avec les parties qui doivent de l'argent au BuCo. Il incombe au RAF de veiller à ce que les Debi soient maintenus à un minimum grâce à un bon suivi et à une bonne gestion.

Comptes débiteurs généraux — Compte n° 20 du rapport de groupe

Dans les Debi généraux, il faut enregistrer tous les montants dus au BuCo par des entités externes (c.-à-d. pas le HQ, ni d'autres BuCo, ni le personnel du BuCo). Ce compte a principalement pour but de faire le pont entre le moment où la dette est contractée et le moment du paiement. Le RAF n'enregistre un Debi que s'il est raisonnablement sûr que l'autre partie paiera ce montant à l'avenir. L'intitulé comptable habituel est « comptes débiteurs /autres recettes ». Une fois le paiement reçu, le montant doit être compensé dans « banque / comptes débiteurs ».

En fin d'exercice, le RAF analyse les Debi enregistrés afin de déterminer s'ils doivent rester dans les livres du BuCo ou s'ils doivent être passés par pertes et profits. Si un Debi est ancien et n'a pas été réglé malgré de nombreux rappels, le DP accepte qu'il soit passé par pertes et profits, auquel cas le RAF contrepassé l'écriture initiale dans la période en cours par une écriture inverse de même valeur. Le DP est habilité à approuver une sortie du bilan d'un montant maximum de 200 CHF. Si le montant à sortir du bilan dépasse ce plafond, l'approbation supplémentaire du CP est requise.

Comptes débiteurs opposables au HQ — Compte n° 21 du rapport de groupe

Dans les Debi HQ, le RAF enregistre tous les biens que le HQ remboursera conformément à ce qui a été convenu avec le CP. Il est important que tous les Debi HQ ne constituent pas une partie des dépenses du BuCo mais soient enregistrés uniquement en tant que transaction du bilan. Le libellé comptable pour ces comptes est « comptes débiteurs HQ / banque ».

Ensuite, le RAF s'arrange avec le CP et l'AA pour que le remboursement du HQ soit payé avec le transfert suivant⁹. L'AA avertit le RAF du prochain montant net qui sera transféré au BuCo, de la majoration due au remboursement des Debi HQ et du montant total du transfert (Debi HQ compris).

Pour obtenir des instructions plus précises, voir la section relative aux paiements dans le chapitre [Recettes par transferts du HQ](#). Une fois les paiements reçus, le RAF inscrit au compte « banque / recette BuCo » le montant net du transfert et compense le Debi HQ par une écriture sous « banque / Debi HQ ».

En général, les Debi HQ doivent être maintenus au minimum. Les dépenses telles que les services aux visiteurs doivent être inscrites directement au budget du BuCo et ne doivent pas être ré-imputées au HQ. Les dépenses des visiteurs du HQ doivent être couvertes par les visiteurs eux-mêmes et ne sont donc pas inscrites au budget ou imputées au BuCo.

Comptes débiteurs inter-organisationnels — Compte n° 22 du rapport de groupe

Ce compte comprend tous les Debi opposables à d'autres BuCo. Cette transaction est enregistrée sous « comptes débiteurs inter-organisationnels / banque » car elle doit être maintenue comme une transaction du bilan, tout comme les Debi HQ. Pour obtenir d'autres instructions importantes, voir aussi le paragraphe ci-dessous sur les [comptes créditeurs inter-organisationnels](#).

Avances sur salaire et avances de fonctionnement — Compte n° 23 du rapport de groupe

Un BuCo peut accorder deux types différents d'avances à son personnel : une avance de fonctionnement et une avance sur salaire.

Une avance de fonctionnement est une avance faite à un collaborateur pour lui permettre de payer des dépenses, par ex. pour un prochain voyage, ou pour régler une facture/un achat au nom de HEKS/EPER. Elle peut être octroyée dans les limites définies dans les Règles concernant les responsabilités financières et matérielles. Pour les avances de fonctionnement, le RAF doit veiller à respecter les règles suivantes :

⁹ Veuillez noter que les Debi et Credi HQ sont, en vertu des procédures normalisées, respectivement ajoutés ou déduits des demandes de transfert du BuCo dans les prévisions des flux de trésorerie du rapport de groupe. Pour plus d'informations, voir [Prévisions des flux de trésorerie](#).

- Une seule avance de fonctionnement peut être accordée par personne. Une nouvelle avance ne sera accordée que si la première a été totalement remboursée.
- La première section du formulaire d'avance de fonctionnement (Annexe 11) doit être complétée, datée et signée par le RAF, le bénéficiaire ainsi que la personne désignée comme agent approuvateur dans les Règles concernant les responsabilités financières et matérielles. L'avance ne pourra être payée (en liquide, par chèque ou via un virement bancaire) que lorsque toutes les approbations auront été obtenues. Le formulaire est conservé dans les dossiers du RAF après compensation.
- L'écriture comptable pour l'octroi d'une avance de fonctionnement se fait dans « avances sur salaire et avances de fonctionnement / banque ou petite caisse ».
- Chaque collaborateur fera tout son possible pour obtenir des reçus originaux de ses frais. S'il ne peut en obtenir, le titulaire de l'avance de fonctionnement établira un reçu manuscrit et le fera signer par le RAF et par le DP pour approbation. Si la dépense dépasse 200 CHF et qu'aucun reçu ne peut être obtenu, il faudra demander aussi l'approbation du CP. Le total de toutes les dépenses trimestrielles sans reçus ne peut dépasser 500 CHF, sans quoi la liste des frais devra aussi être approuvée par le CP.
- Si le contenu principal (description du bien ou du service) d'un reçu n'est pas rédigé en anglais, espagnol, portugais ou français, la description doit être traduite dans une des langues susmentionnées sur le reçu même. La description détaillée d'un bien ou d'un service, la devise et les montants doivent être clairs et lisibles.
- L'avance de fonctionnement doit être compensée au retour du voyage ou au plus tard deux semaines après le retour. Pour compenser une avance de fonctionnement, le bénéficiaire doit compléter les montants des dépenses dans la partie inférieure du formulaire d'avance de fonctionnement et soumettre ce formulaire accompagné des reçus originaux au RAF, pour examen. Si le RAF est le bénéficiaire de l'avance de fonctionnement, l'examen sera fait par le DP.
- En cas de doute quant à la validité d'un reçu, le DP peut refuser le remboursement de la dépense en question.
- Si l'avance de fonctionnement est accordée pour des frais de voyage, il faut respecter les règles définies au chapitre [Rémunération et remboursement de frais](#) avant de procéder au rapprochement de l'avance de fonctionnement.
- Les intitulés comptables pour compenser une avance de fonctionnement sont 1) pour les frais réalisés : « Compte de charges / avances sur salaire et avances de fonctionnement » et 2) pour les remboursements : « liquidités ou banque / avances sur salaire et avances de fonctionnement ». Évidemment, la somme de 1) et 2) doit être égale au total de l'avance de fonctionnement accordée à l'origine. Il incombe au RAF de veiller à ce que l'avance de fonctionnement soit intégralement compensée en argent et dans la comptabilité.

Une avance sur salaire ne peut être accordée à un membre du personnel du BuCo que dans des circonstances exceptionnelles (par ex. en cas de problèmes de santé dans la famille) non liées au travail. Il n'est permis d'accorder une avance sur salaire qu'aux conditions suivantes :

- Le collaborateur est sous contrat permanent chez HEKS/EPER depuis plus d'un (1) an.
- La législation locale autorise les avances sur salaire.
- Il n'est permis de recevoir que maximum 4 avances sur salaire par an.
- Le montant maximum d'une avance sur salaire est de 50% du salaire mensuel net du collaborateur.
- Le bénéficiaire doit avoir complété et signé le formulaire d'avance sur salaire (Annexe 12) et ce formulaire doit avoir été approuvé par le RAF et par le DP.
- L'avance sera déduite du salaire suivant à verser au collaborateur. Si cela s'avère impossible, le mode de remboursement doit être spécifié dans le formulaire d'avance sur salaire (Annexe 12).

Aucun prêt (ni de la sécurité sociale [caisse de prévoyance] ni du compte de fonds du BuCo) n'est autorisé.

Avant la **clôture du trimestre**, le RAF fera tout son possible pour compenser le plus d'avances possible. En outre, le RAF doit déduire du salaire du collaborateur concerné le montant de remboursement mensuel de toute avance sur salaire en cours et inscrire ce montant en conséquence dans la comptabilité locale et dans le rapport de groupe.

2.2.1.1.3 Charges payées d'avance — Compte n° 30 du rapport de groupe

Une charge payée d'avance est un règlement d'une dette ou d'une dépense avant sa date d'échéance officielle. Un exemple type est le paiement anticipé des loyers. Comme indiqué ci-dessus à la section n° 8 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#), le RAF doit veiller à ce que les charges soient inscrites dans la période correcte. De plus amples instructions sont données dans le chapitre susmentionné. Il s'agit d'une étape importante de la **clôture de trimestre**.

Vous trouverez d'importantes informations sur les paiements anticipés au chapitre [achats](#) .

2.2.1.1.4 Actifs immobilisés — Compte n° 40 du rapport de groupe

Tous les biens et actifs corporels qui ne sont pas aisément convertibles en liquidités sont enregistrés dans les actifs immobilisés. HEKS/EPER établit une distinction entre trois catégories d'actifs immobilisés : 1) véhicules, 2) IT & télécommunications et 3) autres actifs. Il incombe au RAF de veiller à ce que tous les actifs du BuCo soient capitalisés et amortis selon les instructions données dans ce chapitre. Veuillez noter que la capitalisation et l'amortissement des actifs immobilisés sont traités différemment au niveau des projets (cf. [Charges d'amortissement des projets](#)).

Comme indiqué dans le chapitre [Gestion des actifs](#), tous les biens ayant un prix d'achat supérieur à 50 CHF ainsi que tous les appareils électroniques doivent être enregistrés sur la feuille d'inventaire (qui fait partie du rapport de groupe au HQ - Annexe 2) afin que l'on puisse garder le contrôle sur les biens appartenant à HEKS/EPER dans un pays spécifique et que l'on puisse aussi documenter les postes de l'inventaire par projet. Seuls les éléments de la feuille d'inventaire dont le prix d'achat dépasse (droits d'importation compris) 3 000 CHF doivent être inscrits au bilan comme actifs immobilisés. La capitalisation d'achats ayant requis d'importants investissements vise à répartir la charge financière sur la période d'utilisation moyenne de l'actif. Cette règle s'inscrit dans la ligne droite du principe du rapprochement évoqué plus haut (section n° 8 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#)), selon lequel il faut imputer les charges à la période exacte. L'intitulé comptable pour l'inscription d'un actif au bilan est « compte d'actifs immobilisés / compte de charges ».

HEKS/EPER utilise l'amortissement indirect. Cela signifie que les biens sont inscrits dans la catégorie d'actifs concernée et restent inscrits à ce compte avec le même montant jusqu'à leur vente ou leur cession. L'amortissement est cumulé sur un compte séparé, intitulé «[amortissements cumulés](#)».

La feuille d'inventaire et la capitalisation d'actif correspondante sont inscrites dans le rapport trimestriel au HQ et doivent donc être tenues à jour à tout moment. Pendant l'année, aucun actif ne peut être supprimé de la feuille d'inventaire. Si un bien est vendu/volé/cédé, le RAF doit inscrire la date de sortie sur la feuille d'inventaire et doit, dans la comptabilité locale, réduire le compte des actifs immobilisés du montant qui y avait été inscrit à l'origine. De plus, le RAF doit déduire l'amortissement cumulé de ce bien spécifique du compte des amortissements cumulés du bilan. Différents scénarios peuvent se produire :

1. Si l'actif est déjà totalement amorti, l'intitulé comptable concerné est « amortissements cumulés (compte du bilan) / compte des actifs immobilisés ».
2. Si un bien n'est pas totalement amorti et qu'il a été cédé/volé, le RAF doit inscrire dans le compte « amortissements cumulés (compte du bilan) / compte des actifs immobilisés » le montant qui avait déjà été amorti. Le reste doit être enregistré sous l'intitulé « compte d'amortissements (compte d'exploitation) / compte des actifs immobilisés ». Le montant total des deux inscriptions comptables doit être égal au prix d'achat total du bien tel qu'il a été inscrit à l'origine au bilan.

3. Si un bien n'est pas totalement amorti mais a été vendu avec un petit bénéfice, le RAF doit inscrire dans le compte « amortissements cumulés (compte du bilan) / compte des actifs immobilisés » le montant qui avait déjà été amorti. Le reste de la valeur de l'actif au bilan doit être enregistré sous « banque / compte des actifs immobilisés ». Le profit est enregistré sous « banque / autres recettes ». Exemple : Le BuCo a inscrit dans sa comptabilité une voiture pour une valeur totale de 10 000 CHF, dont 8 000 sont déjà amortis au moment de la vente. La voiture est vendue pour 5 000 CHF. Le RAF doit procéder aux écritures suivantes :
- « amortissements cumulés / actifs immobilisés - véhicules » — 8 000 CHF
 - « banque / actifs immobilisés - véhicules » — 2 000 CHF (résultat de la soustraction 10 000 - 8 000 CHF)
 - « banque / autres recettes » — 3 000 CHF (résultat de la soustraction 5 000 - 2 000 CHF)

Le montant total des deux premières inscriptions comptables doit être égal au prix d'achat total du bien tel qu'il a été inscrit à l'origine au bilan.

Après confirmation par le Controlling que le rapport financier du BuCo pour le T4 a été consolidé, le RAF supprimera de la feuille d'inventaire tous les biens qui ont quittés le BuCo durant l'année précédente. Vous trouverez de plus amples instructions au chapitre [Gestion des actifs](#).

Amortissements cumulés

Conformément à la norme en vigueur au sein de HEKS/EPER, les amortissements se font selon la méthode linéaire et doivent être enregistrés sur une base trimestrielle. L'amortissement est requis pour tenir compte de l'usure normale d'un bien et de la diminution de valeur qui en découle. Selon la méthode d'amortissement linéaire, on impute à chaque exercice comptable complet le même montant ou pourcentage du coût d'un bien. Exemple : Si un bien a été inscrit au bilan avec une valeur totale de 10 000 CHF et est amorti selon la méthode linéaire sur une durée de cinq ans, l'amortissement annuel est de 2 000 CHF.

Chez HEKS/EPER, la période d'amortissement pour les IT & télécommunications est de trois ans, tandis que les deux autres catégories d'actifs immobilisés sont amorties sur cinq ans. L'intitulé comptable pour l'amortissement indirect est « charges d'amortissement (compte d'exploitation) / amortissements cumulés (bilan) ».

La période d'amortissement de chaque bien commence au moment de l'achat, ce qui signifie que si, par ex., un BuCo achète une voiture le 1^{er} décembre, il doit amortir cette voiture dans le rapport de clôture d'exercice avec une valeur d'amortissement d'un mois.

2.2.1.1.5 Investissements financiers — Compte n° 50 du rapport de groupe

Le compte « investissements financiers » est utilisé pour enregistrer tous types d'investissements financiers, qui engagent généralement l'argent pour une durée de plus d'un an et génèrent habituellement un revenu supplémentaire via les intérêts. Les fonds de micro-crédit constituent un exemple de tels investissements financiers. Au sein de HEKS/EPER, ce compte ne s'applique pas à la plupart des BuCo.

2.2.1.2 Passif



Le passif représente les obligations d'une organisation, à savoir l'argent que l'organisation doit à d'autres parties (telles que les fournisseurs). L'organigramme normalisé des comptes de HEKS/EPER comporte quatre catégories différentes de passif :

[passif exigible/à court terme](#) (à savoir les dettes existantes qui doivent être payées dans l'année), [charges à payer](#) (représentant les charges que l'organisation s'attend à payer à l'avenir), [fonds pour la retraite/fin de contrat de travail](#) (où sont enregistrées les futures prestations de sécurité

sociale à payer au personnel lors de son départ), et [Autres dettes à long terme – Compte n° 90 du rapport de groupe](#) (montrant les dettes dues à quelque moment que ce soit au-delà d'un an).

2.2.1.2.1 Passif exigible/à court terme

Le passif à payer dans l'année est subdivisé en trois catégories : [comptes créditeurs généraux](#), [comptes créditeurs – HQ](#) et [comptes créditeurs inter-organisationnels](#). Il incombe au RAF de gérer ces trois comptes, c'est-à-dire de régler ces dettes le plus vite possible.

Comptes créditeurs généraux — Compte n° 60 du rapport de groupe

Les comptes créditeurs généraux (ci-après Credi) montrent le montant qu'une organisation doit à des parties externes pour des biens ou des services achetés à crédit. Les critères de classification dans ce compte sont les suivants : 1) le montant est dû à une partie externe, 2) il doit être payé dans un délai de maximum un an et 3) une facture a été reçue. Si 1) n'est pas vrai, alors cette dette doit être enregistrée dans les comptes créditeurs - HQ ou les comptes créditeurs inter-organisationnels. Si 2) n'est pas vrai, alors la dette doit être enregistrée comme une provision à long terme. Si 3) n'est pas applicable, alors le RAF doit vérifier si la dette devrait être enregistrée sous l'intitulé charges à payer.

Avant de **clôturer le trimestre**, le RAF doit veiller à ce que toutes les dettes exigibles/à court terme contractées soient correctement enregistrées dans le compte de charges adéquat afin de pouvoir satisfaire au principe du rapprochement.

Comptes créditeurs — HQ — Compte n° 61 du rapport de groupe

C'est dans les comptes créditeurs — HQ que l'on enregistre toutes les dettes que le BuCo doit payer au HQ. En général, ce compte ne devrait être utilisé que dans des cas exceptionnels car les fonds disponibles dans le BuCo ne devraient pas être restitués au HQ. Si un projet est clôturé et qu'il reste des fonds du projet inutilisés dans le BuCo, le BuCo doit suggérer au CP dans quel projet ces fonds peuvent être utilisés ou si l'argent doit être ré imputé au fonds du BuCo. Après approbation du CP, le RAF ré impute les ressources restantes en les enregistrant sous « fonds du projet (du projet maintenant clôturé) / fonds du BuCo ou du projet (qui recevra l'argent) ». Pour plus de détails, voir le chapitre [fonds](#).

La procédure susmentionnée concerne les fonds inutilisés au niveau du BuCo. S'il devait rester un solde chez le partenaire à la fin du projet, une discussion devrait avoir lieu entre l'organisation partenaire, le BuCo et le CP avant la clôture du projet. Soit le solde doit être ré imputé à la phase suivante du projet ou il doit être remboursé au BuCo. De toute évidence, une gestion prudente des flux de trésorerie évitera qu'il ne reste un solde chez l'organisation partenaire à la clôture du projet.

Si les comptes créditeurs — HQ ne résultent pas de fonds inutilisés de projets, HEKS/EPER préfère régler ces dettes en déduisant le montant dû du transfert suivant au BuCo. Veuillez noter que le calcul se fait déjà automatiquement dans les prévisions des flux de trésorerie du BuCo dans le rapport de groupe (Annexe 2). Dans un tel cas de figure, le BuCo doit créer une note de débit interne, conformément au modèle figurant en Annexe 13, et doit l'envoyer au HQ avec le rapport du BuCo. Lors du paiement, l'AA doit communiquer au RAF le montant brut du transfert, la déduction des comptes créditeurs HQ et le montant net du transfert.

Ce dernier montant est celui qui doit être payé au BuCo. Dès réception du transfert du HQ, le RAF enregistre les fonds reçus sous « banque / recettes du BuCo ». Le RAF enregistre le montant déduit pour tenir compte des comptes créditeurs HQ sous l'intitulé « Comptes créditeurs — HQ / Recettes du BuCo » pour solder ce compte.

Comptes créditeurs inter-organisationnels — Compte n° 62 du rapport de groupe

Dans ce compte, le BuCo enregistre toutes les dettes qui doivent être payées à un autre BuCo (par ex. en raison d'un événement commun tel qu'une réunion régionale). Ces transactions doivent être limitées au minimum.

Les RAF de tous les BuCo concernés doivent se concerter pour que le même montant soit enregistré dans les comptabilités de tous les BuCo, le même trimestre. Il est crucial que les comptes créditeurs inter-organisationnels consolidés de tous les BuCo = le total des comptes créditeurs inter-organisationnels de tous les BuCo. Ces transactions doivent être étayées par des notes de débit internes que le BuCo bénéficiaire doit émettre au BuCo payeur. Vous trouverez un exemple de note de débit à l'Annexe 13.

Cette note de débit doit être envoyée à tous les RAF et DP concernés et doit être réglée par un paiement direct d'un BuCo à un autre. Dès confirmation de la réception du paiement, tous les BuCo doivent annuler, respectivement, leurs comptes créditeurs ou débiteurs inter-organisationnels, en même temps, en enregistrant ledit paiement sous « Comptes créditeurs inter-organisationnels / banque » ou sous « banque / comptes débiteurs inter-organisationnels », selon le cas.

2.2.1.2.2 Charges à payer

Dans le compte « Charges à payer », le BuCo enregistre toutes les dettes qu'il s'attend à devoir payer à l'avenir mais qui n'ont pas encore été enregistrées dans les dettes exigibles/à court terme parce qu'une facture n'a pas encore été réceptionnée. Une dette ne doit être inscrite dans les charges à payer que s'il existe une probabilité raisonnable qu'il faudra la payer. Il faut inscrire ces charges dans les charges à payer pour respecter la section n° 8 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#). Une charge inscrite dans les charges à payer doit toujours correspondre à une écriture dans un compte de charges du compte d'exploitation.

Chèques non compensés — Compte n°70 du rapport de groupe

Il faut privilégier les paiements par virements bancaires et n'accepter des transactions par chèque ou en liquide que si un virement bancaire est impossible. Si un paiement par chèque est effectué, le RAF doit enregistrer cette transaction monétaire en inscrivant le montant concerné sous « compte de charges / compte de chèques non compensés ». Tous les chèques émis doivent être enregistrés dans le compte « chèques non compensés » parce que ce compte donne au RAF une liste complète et donc la pleine maîtrise de tous les chèques en cours à tout moment. Une fois que le RAF voit sur le relevé bancaire qu'un chèque a été compensé, il enregistre le montant sous « chèques non compensés / banque ». Il n'est pas permis d'inscrire un montant dans un compte de charges et directement en contrepartie d'un compte de banque si le paiement a été effectué par chèque. Voir le chapitre [Procéder aux paiements](#) pour obtenir de plus amples informations.

Charges constatées d'avance — Compte n° 71 du rapport de groupe

Dans ce compte, le RAF enregistre toutes les dépenses qui se sont produites au cours de l'exercice concerné, s'il est probable qu'elles devront être payées mais n'ont pas encore été enregistrées dans les dettes exigibles/à court terme. Vous trouverez des instructions détaillées et des exemples à la section n° 8 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#).

2.2.1.2.3 Provision pour le fonds de retraite/fin de contrat de travail — Compte n° 80 du rapport de groupe

Des réglementations locales peuvent imposer à un BuCo de prévoir une provision pour la sécurité sociale de son personnel. Il peut s'agir de charges de retraite / charges sociales (part du travailleur et part du BuCo) ou de provisions pour fin de contrat de travail ou d'une combinaison des deux. Ces types de provisions doivent être enregistrés dans un compte de banque spécifique du BuCo (voir [Banque - Fonds de retraite / sécurité sociale](#)) si les paiements ne doivent pas être payés à une partie externe. Pour plus d'informations sur le moment et sur la façon de provisionner la sécurité sociale, voir le chapitre consacré à la banque, ci-dessus, et le [chapitre sur les RH](#).

À la **clôture du trimestre**, le solde de ce compte doit être égal au montant total enregistré dans le compte de banque approprié du bilan.

En **fin d'exercice**, le RAF doit envoyer un tableau récapitulatif au HQ, avec tous les détails de la rémunération ainsi que du calcul et de la provision des prestations de fin de contrat de travail.

2.2.1.2.4 Autres dettes à long terme — Compte n° 90 du rapport de groupe

Le RAF doit enregistrer toute dette assortie d'une échéance à plus d'un an en tant que dette à long terme plutôt que dans le compte des dettes exigibles/à court terme. Si quelque chose est inscrit dans ce compte, le RAF doit vérifier à chaque **fin de trimestre** si ce montant peut être réglé ou doit rester. Ce compte ne sera pas nécessaire dans la plupart des BuCo.

2.2.1.3 Fonds propres — Compte n° 100 - 140 du rapport de groupe



La section relative aux fonds propres donne un aperçu du capital de l'organisation au moment de l'établissement des états financiers. Chez HEKS/EPER, nous distinguons les fonds des BuCo des fonds des projets. Ces derniers fonds ne sont utilisés que si les flux d'argent du projet transitent par le BuCo avant d'arriver chez les organisations partenaires.

Dans ce cas, le RAF doit ouvrir pour chaque projet un compte de fonds séparé dans le bilan du BuCo (voir la structure de base du plan comptable standard des BuCo à l'Annexe 14). Il est indispensable de mentionner le numéro du projet soit dans le numéro du compte de fonds ou dans le nom du compte de fonds.

En général, HEKS/EPER veut faire passer les fonds des projets par les BuCo parce que les BuCo peuvent ajuster la gestion programmatique et financière des partenaires dans la mesure où ils en sont beaucoup plus proches (voir [Transferts aux partenaires de projets](#), pour plus d'informations). S'il devait y avoir des motifs de penser que ces flux de paiements ne sont pas recommandés ou viables dans un pays, le cas devrait être discuté avec le Controlling.

Les fonds propres sont le solde restant après que les charges aient été déduites des recettes totales (du BuCo ou du projet). En conséquence, il se peut que les fonds propres aient un solde créditeur (à savoir qu'il reste des fonds pour le projet concerné) ou un solde débiteur (à savoir que les dépenses encourues pour un projet dépassent les fonds alloués à ce projet par le HQ).

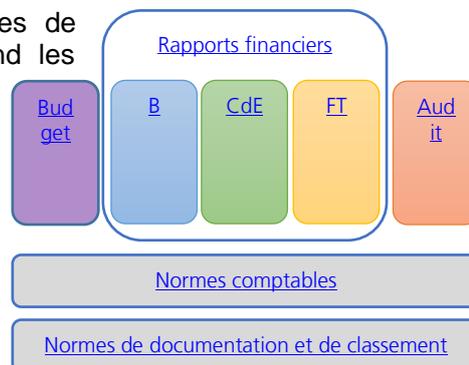
À la **fin de chaque trimestre**, le RAF doit établir un compte d'exploitation neutre en enregistrant les recettes trimestrielles d'un projet par rapport à ses fonds via « compte modification des fonds spécifique au projet / compte de fonds spécifique du projet ». Ensuite, le RAF enregistre le montant total des charges trimestrielles spécifiques au projet dans le compte de fonds sous « fonds du projet / modification des fonds du projet ». Cette procédure est répétée pour tous les projets ainsi que pour les fonds du BuCo. Pour plus de précisions sur cette procédure, voir l'Annexe 15. Au terme de cette procédure, le bénéfice au compte d'exploitation doit être égal à zéro. Dans le cas contraire, il y a une erreur dans les comptabilisations trimestrielles qu'il faut trouver et corriger avant d'envoyer les états financiers au HQ pour consolidation.

Veuillez noter qu'il n'est pas possible d'enregistrer quoi que ce soit dans le compte d'exploitation, le bilan ou le compte de charges en contrepartie du compte de fonds. Les écritures dans les comptes de fonds ne peuvent correspondre qu'à des écritures dans un autre compte de « fonds » ou dans un compte « modification des fonds »

S'il subsiste des fonds à la fin du projet (après versement du paiement final au projet), le BuCo doit suggérer au CP dans quel autre projet ce solde peut être utilisé ou si l'argent doit être réimputé au compte de fonds général du BuCo. Après approbation du CP et du RdC, le RAF réaffecte les ressources restantes en les enregistrant sous « fonds du projet (du projet maintenant clôturé) / fonds du BuCo ou du projet (qui recevra l'argent) ». C'est une dernière étape importante de la clôture d'un projet au niveau du BuCo. Si elle n'est pas respectée, ce projet continuera à générer des frais/recettes de change via la consolidation trimestrielle du HQ.

2.2.2 Compte d'exploitation

Le compte d'exploitation montre les recettes et charges de l'organisation pendant une certaine période. Il comprend les comptes suivants : [Recettes du BuCo](#), [Charges du BuCo](#), [Recettes du projet](#), [Charges du projet](#) et [Modification des fonds](#) ¹⁰.



Chaque compte se subdivise en plusieurs sous comptes, comme indiqué dans les chapitres ci-dessous. Il est indispensable de maintenir une séparation stricte entre les recettes et charges de chaque projet et celles du BuCo. Toute réaffectation de fonds d'un projet à un autre doit avoir été approuvée par le CP.

Veillez noter les points suivants :

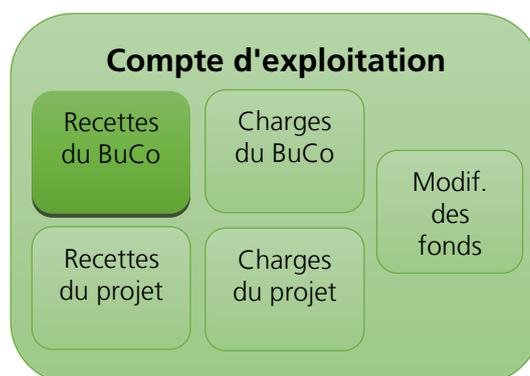
- Tous les comptes du compte d'exploitation doivent être mis à zéro au 1^{er} janvier de chaque année.
- Toutes les recettes et les charges doivent être étayées comme indiqué dans le chapitre [Documentation et classement](#).
- Toutes les charges doivent être enregistrées dans la ligne budgétaire appropriée, même si cette ligne budgétaire est dépassée. Ainsi, il est interdit d'imputer des frais de voyage à la ligne budgétaire « divers » au motif que la ligne budgétaire pour les frais de voyage est déjà totalement utilisée. Tout écart de +/-10% par rapport au budget doit être expliqué dans le rapport de groupe.
- En règle générale, le CP et le BuCo mettent tout en œuvre pour réduire le plus possible la fréquence des transferts du HQ au BuCo et aux projets et pour la maintenir au nombre le plus raisonnable qui soit au vu du contexte local, en gardant des liquidités d'un niveau raisonnable compte tenu des risques locaux. Généralement, le HQ effectuera des transferts trimestriels au BuCo et aux projets. De plus, le BuCo recevra un fonds de caisse d'un budget trimestriel pour faire face à toute fluctuation financière au niveau du BuCo et des projets.

2.2.2.1 Recettes du BuCo

La section Recettes du BuCo se subdivise en cinq comptes différents : [recettes issues des transferts du HQ](#), [dons d'autres tierces parties](#), [autres recettes/gains de change](#), [recettes des projets](#), et [recettes extraordinaires](#).

2.2.2.1.1 Recettes issues des transferts du HQ – Compte n° 1000 du rapport de groupe

Il est important de gérer tous les transferts au BuCo et aux partenaires en temps utile car plusieurs étapes de procédures font intervenir le BuCo et divers départements du HQ. La procédure se déroule comme suit :



Préparations au niveau du BuCo

Les paiements du HQ au BuCo se font trimestriellement, sur la base des prévisions de flux de trésorerie que le BuCo soumet dans le cadre du rapport de groupe trimestriel au HQ. Pour de plus amples instructions sur la façon de générer des prévisions de flux de trésorerie, voir le chapitre [prévisions des flux de trésorerie](#).

¹⁰ Les comptes Recettes du projet et Charges du projet ne doivent être ouverts que si des transferts à destination du projet sont faits via le BuCo. Pour plus d'informations, voir l'Annexe 14, qui énonce la structure des comptes.

Au niveau du HQ

Le CP examine le rapport financier du BuCo ainsi que les prévisions des flux de trésorerie. Voici une liste de points potentiels à vérifier :

- Les vérifications n'ont-elles décelé aucun problème ?
- Quelle est la liquidité financière du BuCo ?
- Quelle est la situation en matière de dettes exigibles ?
- Tout est-il clair ou certains éléments sont-ils peu clairs / inattendus ? Par ex. des frais de voyage supérieurs ou inférieurs à ce que l'on attendait, connaissant le volume de voyages du personnel du BuCo au cours du trimestre ?
- Si les flux monétaires vers les projets transitent par le BuCo, quelle est la situation des fonds des projets ? La liquidité est-elle suffisante (veuillez tenir compte du solde au niveau du BuCo et au niveau du partenaire. Le solde du partenaire peut être vérifié dans le rapport financier du projet) ?
- Dans quelle mesure les dépenses du BuCo correspondent-elles au budget du BuCo ? Sont-elles dans les limites prévues ? Sinon, voit-on clairement pourquoi elles sont supérieures au budget ?
- Les différentes charges salariales correspondent-elles à ce que vous attendiez au vu des contrats de travail du personnel ?
- Les dépenses prévues sont-elles conformes au budget ? Sinon...
- Comprenez-vous les raisons de la différence ?
- Les dépenses prévues pour l'année restent-elles sous le budget annuel approuvé (vérifiable via l'examen du rapport de groupe) ?
-

Si le rapport financier et les prévisions des flux de trésorerie du BuCo sont OK, le CP vérifie si le versement du transfert suivant (selon les prévisions des flux de trésorerie) entraîne un dépassement du budget annuel du BuCo. Il vaut mieux vérifier les dépenses du BuCo et le budget restant dans le compte d'exploitation du rapport de groupe (Annexe 2) que de le vérifier sur la liste des paiements du HQ en raison du décalage dû au processus de consolidation trimestriel.

Si tout est OK, le CP lance le processus de paiement, qui peut prendre quelques jours. L'AA communique la date de paiement, le montant et la devise au RAF, qui assure le suivi de l'arrivée du paiement dans le pays.

Au niveau du BuCo

Dès réception du transfert, le RAF informe le CP et l'AA que le cycle de paiement est terminé. En cas de retards ou d'importantes pertes de change, le RAF en informe l'AA et le CP pour tenter de trouver une meilleure solution de paiement.

En général, tous les transferts envoyés par le HQ au BuCo doivent être enregistrés dans le compte « recettes issues des transferts du HQ » (« banque / recettes issues des transferts du HQ »). Une exception est faite à cette règle lorsque les comptes débiteurs – HQ sont remboursés par le HQ (pour plus d'informations sur la comptabilisation de ces mouvements, voir [Comptes débiteurs – HQ](#)).

Comme indiqué à la section n° 9 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#), les transferts doivent être enregistrés avec le montant brut (Montant brut = Montant transféré + total des frais bancaires + taxes, le cas échéant). L'intitulé comptable est « banque / recettes issues des transferts du HQ ». Ensuite, le RAF enregistre toutes les déductions appliquées au montant transféré sous « frais bancaires / banque ».

Si le paiement est combiné à des transferts à d'autres projets, les frais bancaires sont imputés aux divers projets au prorata. Exemple : Trois paiements ont été combinés : 50 CHF au BuCo, 100 CHF au projet A et 200 CHF au projet B. Les frais bancaires totaux s'élèvent à 35 CHF. Le calcul de l'imputation des frais bancaires au BuCo se fait comme suit : $35 / (50 + 100 + 200) * 50 = 5$ CHF.

2.2.2.1.2 Dons d'autres tierces parties — Compte n° 1001 du rapport de groupe

Si un tiers fait un don direct au BuCo (pas de flux de paiement via le HQ) pour couvrir des charges du BuCo, ce don doit être enregistré dans le compte « dons d'autres tierces parties » dans le compte d'exploitation du BuCo. En outre, le formulaire « don local pour le projet » (Annexe 16) doit être complété et soumis au HQ avec le rapport trimestriel.

2.2.2.1.3 Autres recettes / gains de change — Compte n° 1002 du rapport de groupe

Toute autre recette du BuCo (par ex. le revenu de la location d'une partie du bureau, des gains de change et d'intérêts) provenant de toute tierce partie et qui ne peut être classée comme don doit être enregistrée dans le compte « autres recettes/gains de change ». La comptabilisation est « banque / autres recettes — gains de change ».

Comme indiqué dans les [Actifs courants](#) dans la description du compte bancaire réservé au fonds de retraite, les intérêts gagnés sur ce compte bancaire doivent être réaffectés/transférés au compte courant du BuCo et doivent être enregistrés comme autres recettes du BuCo.

2.2.2.1.4 Recettes issues des projets – Compte n° 1003 du rapport de groupe

Si le BuCo ou HEKS/EPER mettent directement en œuvre les projets, il est possible de facturer aux projets les frais générés au niveau du BuCo (par ex. coûts salariaux). Ceci n'est possible que pour des projets à mise en œuvre autonome et pour des [mandats](#). Cette procédure ne s'applique pas à toute autre forme de projet.

Lorsque des frais du BuCo sont facturés à un projet à mise en œuvre directe, le RAF doit émettre une note de débit interne trimestrielle du BuCo au projet (Annexe 13) et il doit enregistrer le montant facturé dans le compte « recettes issues des projets ». Ces frais facturés ne peuvent être déduits des charges du BuCo mais doivent être enregistrés au BuCo comme une recette¹¹. Le même montant doit être ajouté aux [charges du projet](#) dans la catégorie de charges appropriée (pour plus d'informations sur les catégories de charges, voir [Charges du BuCo](#) et [Coûts salariaux du projet, frais de voyage et de représentation du projet. Charges, charges locatives du projet et autres charges d'exploitation du projet](#)). La comptabilisation se fait sous « compte de charges du projet / recettes du BuCo issues du projet ». Une fois que le paiement est enregistré dans la comptabilité du BuCo et du projet, le RAF doit lancer un paiement depuis le compte bancaire du projet vers celui du BuCo.

2.2.2.1.5 Recettes extraordinaires — Compte n° 1004 du rapport de groupe

Si un BuCo génère une recette imprévue qui ne s'intègre dans aucun des comptes de recettes susmentionnés ou qui est liée à l'exercice précédent, cette recette doit être enregistrée comme recette extraordinaire.

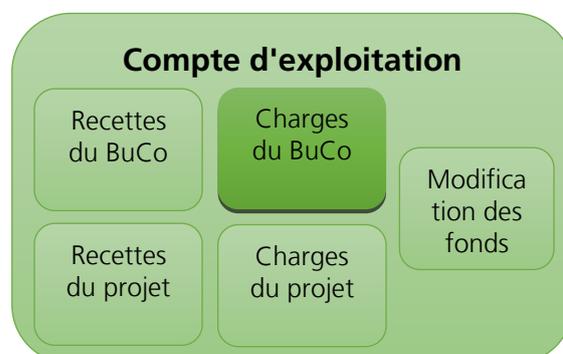
Une recette extraordinaire est une recette qui résulte d'un événement imprévu et rare. Ce compte ne doit être utilisé que rarement car les éléments extraordinaires ne se produisent pas souvent.

2.2.2.2 Charges du BuCo

Les charges du BuCo sont structurées en cinq catégories, à savoir :

1. [Salaires et charges sociales](#)
2. [Frais de voyage et de représentation](#)
3. [Frais de loyer et d'entretien](#)
4. [Autres charges d'exploitation](#)
5. [Amortissement](#)

Les normes comptables suisses exigent que le HQ subdivise les charges totales (BuCo et projets) selon les cinq catégories de charges



¹¹ Si ce mouvement devait se révéler problématique parce que le revenu supplémentaire entraîne une hausse des taxes, veuillez en discuter avec le CP et le Controlling.

susmentionnées. Comme les rapports financiers des BuCo sont consolidés dans les livres du HQ, il est important de respecter les mêmes catégories. Évidemment, le même plan comptable s'applique aussi aux budgets et aux rapports financiers des projets (pour plus d'informations à ce sujet, voir le chapitre sur les [charges des projets](#)). Chaque catégorie et chaque compte de charges du BuCo seront expliqués en détail ci-dessous.

Vous trouverez des instructions sur la façon d'exécuter les paiements des charges ou des factures au chapitre [paiement](#) et des informations sur la documentation et le classement, au [chapitre](#) consacré à ce sujet ci-dessus.

2.2.2.2.1 Total des salaires et charges sociales

La catégorie salaires et charges sociales contient toutes les charges liées au personnel du BuCo. Le personnel du BuCo est défini comme les personnes titulaires d'un contrat de travail valable de HEKS/EPER. Si une personne fournit un service au BuCo (par ex. nettoyage des locaux), mais n'a pas signé de contrat de travail avec HEKS/EPER, ces charges doivent être enregistrées dans le compte [Services de consultance / Services externes](#). Cette catégorie de charges comporte six comptes de charges : [salaires nets](#), [assurance/sécurité sociale](#), [fonds de retraite/fin de contrat de travail](#), [avantages divers aux collaborateurs](#), [taxes liées aux salaires](#), et [charges de recrutement](#).

Il importe que tous les salaires, charges sociales, taxes sur salaires, etc. soient payés avant la fin du mois. Si ce n'est pas fait, le RAF doit veiller à ce que les montants corrects soient comptabilisés (voir le chapitre [charges à payer](#)).

Salaires nets — Compte n° 3000 du rapport de groupe

Les salaires nets de chaque collaborateur du BuCo sont enregistrés dans ce compte. Le RAF doit veiller à ce que les montants inscrits dans ce compte correspondent aux salaires nets figurant sur la liste récapitulative mensuelle du personnel, qui doivent à leur tour être conformes aux contrats de travail ou aux lettres annuelles d'adaptation des rémunérations. Pour plus d'informations sur ce dernier point, voir le chapitre [Échelle salariale du BuCo](#).

Avant le paiement des salaires mensuels, le RAF et le DP doivent vérifier la liste mensuelle du personnel et l'approuver en la signant. Cette vérification porte sur les points suivants :

- Cette liste mensuelle du personnel correspond à celle du mois précédent, sinon il faut comprendre et documenter les différences.
- Elle est conforme aux contrats de travail / aux échelons salariaux.
- Tous les mouvements liés à la liste du personnel, tels que les déductions pour charges sociales, usage privé de véhicules, avances sur salaire, retenues fiscales, etc., sont bien documentés dans la liste récapitulative du personnel.

Il est important de payer les salaires et toutes charges sociales y afférentes avant la fin du mois. Si le paiement n'a pas eu lieu avant la clôture du trimestre, le RAF doit comptabiliser les salaires (sous « salaire net / Charges constatées d'avance ») afin de respecter le principe du rapprochement (section n° 8 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#)).

Assurances sociales/ Sécurité sociale – Compte n° 3001 du rapport de groupe

Dans ce compte, le RAF enregistre les parts des cotisations de charges sociales incombant à l'employeur et aux collaborateurs. Les montants doivent être conformes aux montants figurant sur les fiches de paie ainsi qu'aux informations de [l'échelle salariale](#). En fonction des exigences locales, ces provisions sont soit payées à une partie externe (par ex. gouvernement) ou versées sur un compte bancaire spécifique du BuCo (pour plus d'informations, voir [Banque - Fonds de retraite / Sécurité sociale](#)). À la clôture du trimestre, le RAF doit veiller à ce que toutes les charges sociales mensuelles soient enregistrées via le paiement réel ou via une inscription comme charge à payer.

Fonds de retraite / fin de contrat de travail — Compte n° 3002 du rapport de groupe

Il se peut que le droit local oblige le BuCo à payer des indemnités de départ aux collaborateurs qui quittent l'organisation (pour de plus amples instructions, voir le chapitre [Résiliation / Fin de contrat de travail](#)). Dans ce cas, le RAF doit provisionner ces paiements déjà pendant que la

personne travaille pour HEKS/EPER. À cette fin, le RAF calcule la part mensuelle de l'indemnité de départ annuelle (par ex. une indemnité de départ annuelle de 1 200 CHF répartie sur 4 trimestres => 1 200 CHF / 4 = 300 CHF, soit le montant de la charge mensuelle pour indemnité de départ). Selon les exigences locales, le RAF

- Soit verse ce montant sur un compte bancaire spécifique ([Banque - Fonds de retraite / Sécurité sociale](#)), si la provision doit être conservée au BuCo [comptabilisation = « charge au compte Fonds de retraite / fin de contrat de travail / Provision au fonds de retraite et fin de contrat de travail » et « Banque – Fonds de retraite / compte de banque du BuCo »]
- Soit paie les charges d'indemnités à une partie externe sur une base mensuelle, si le droit local l'exige [comptabilisation = « charge au Fonds de retraite et de fin de contrat de travail / Compte de banque du BuCo »]
- Ou, si le paiement ne peut se faire qu'annuellement à une partie externe, il comptabilise ce paiement sur une base trimestrielle dans « charge au Fonds de retraite et fin de contrat de travail / Charges constatées d'avance ». Une fois que le paiement est libéré, il faut l'inscrire sous « Charges constatées d'avance / Compte de banque du BuCo ».
- Les cas de figure évoqués ci-dessus peuvent se combiner.

En **fin d'exercice**, le RAF doit envoyer un tableau récapitulatif au HQ, avec tous les détails de la rémunération ainsi que du calcul et de la provision des prestations de fin de contrat de travail.

Avantages divers aux collaborateurs – Compte n° 3003 du rapport de groupe

Le RAF enregistre dans ce compte tous les avantages divers, tels que des indemnités de téléphonie ou de voyage en tant qu'avantages extralégaux, non liés à une mission de terrain spécifique. Tous ces avantages doivent être clairement définis dans [l'échelle salariale](#). À la clôture du trimestre, le RAF doit veiller à ce que toutes ces charges soient enregistrées via le paiement réel ou via une inscription comme charge à payer.

Taxes liées aux salaires — Compte n° 3004 du rapport de groupe

Toutes les taxes liées aux salaires, qu'elles soient retenues sur le salaire du collaborateur ou payées par HEKS/EPER en tant qu'employeur, doivent être enregistrées dans ce compte. À la clôture du trimestre, le RAF doit veiller à ce que toutes ces charges soient enregistrées via le paiement réel à la partie externe concernée ou via une inscription comme charge à payer.

Charges de recrutement — Compte n° 3005 du rapport de groupe

Le RAF doit enregistrer dans ce compte toutes les dépenses liées au recrutement.

2.2.2.2 Frais de voyage et de représentation

La catégorie des frais de voyage et de représentation comprend toutes les charges liées aux déplacements locaux et internationaux du personnel du BuCo ainsi que l'accueil de visiteurs externes.

Frais de voyage — Compte n° 3100 du rapport de groupe

Selon le règlement du personnel (Annexe 17), il existe deux options pour rembourser les frais de voyage de collaborateurs : indemnités journalières ou frais réels. Pour obtenir plus d'instructions, voir les chapitres [Rémunérations et remboursement des frais](#) et [Avances de fonctionnement](#).

Frais de représentation — Compte n° 3101 du rapport de groupe

Les dépenses liées à des activités de représentation ou de divertissement organisées avec les donateurs et les fondations, y compris les réceptions ou repas au restaurant. Tous les repas au restaurant avec le CP et les partenaires sont enregistrés dans le compte [Réunions / Séminaires / Formation du personnel du BuCo – Compte n° 3301 du rapport de groupe](#). Les visiteurs du HQ paient leurs propres dépenses.

2.2.2.3 Frais de loyers et d'entretien totaux

Cette catégorie de charges comprend toutes les charges liées aux bureaux. Les coûts sont répartis dans les comptes suivants : [location de bureaux](#), [entretien et réparation des locaux](#),

[autres charges liées aux bureaux](#), [entretien et remplacement d'actifs immobilisés](#), et [location de salles de réunion externes](#).

Location de bureaux — Compte n° 3200 du rapport de groupe

Le RAF enregistre dans ce compte les frais de location. Si le loyer n'est pas payé au propriétaire sur une base mensuelle ou trimestrielle, voir les informations sur le principe du rapprochement (section n° 8 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#)) et appliquer ces données à la comptabilisation des loyers.

Chaque BuCo doit avoir un contrat de location signé et valable (l'Annexe 18 peut être utilisée si le propriétaire ne fournit pas son propre modèle) avec le propriétaire, indiquant clairement le montant du loyer, la caution (le cas échéant), la durée du bail, la période de préavis ainsi que la procédure de renouvellement du bail. Ce contrat doit être archivé où il peut être facilement trouvé mais comme il s'agit d'une charge récurrente, il n'est pas nécessaire de joindre une copie du contrat de location chaque mois à titre de justificatif.

Entretien et réparation — Locaux — Compte n° 3201 du rapport de groupe

Ce compte regroupe toutes les dépenses d'entretien et de réparation des espaces de bureau (par ex. peinture d'un mur). Si la dépense résulte de l'entretien ou du remplacement d'un élément de l'inventaire/d'actifs immobilisés, veuillez l'enregistrer dans le compte [Entretien et remplacement - actifs immobilisés](#).

Autres charges liées aux bureaux — Compte n° 3202 du rapport de groupe

Le RAF enregistre dans ce compte toutes les charges liées aux bureaux qui ne relèvent ni du compte des loyers ni de celui de l'entretien des locaux. Ces charges (telles qu'électricité, eau ou taxes sur les déchets) sont récurrentes. Il est donc important de les comptabiliser même dans des trimestres pour lesquels le BuCo n'a pas reçu de facture, afin de respecter le principe du rapprochement (section n° 8 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#)).

Veuillez noter que des achats tels que café ou lait sont à comptabiliser dans le compte [Fournitures de bureau](#).

Entretien et remplacement - Actifs immobilisés — Compte n° 3203 du rapport de groupe

Il faut enregistrer dans ce compte tous les frais d'entretien et de remplacement d'actifs immobilisés du BuCo. Pour plus d'informations sur la définition des actifs immobilisés, voir les chapitres [Actifs immobilisés](#) et [Achats](#). Si des achats/remplacements d'éléments d'inventaire ne répondent pas à la définition d'un actif immobilisé, ils doivent être enregistrés dans le compte [Fournitures de bureau](#).

Location de salles de réunion externes — Compte n° 3204 du rapport de groupe

Si un BuCo doit louer une salle de réunion externe pour une formation, par exemple, les frais de location seront enregistrés dans ce compte. Pour limiter au maximum leurs coûts, les BuCo doivent toujours tenter de tenir les réunions dans leurs locaux plutôt que de louer des salles à l'extérieur.

2.2.2.2.4 Autres charges d'exploitation

Cette catégorie regroupe toutes les autres charges d'exploitation qui ne relèvent pas des autres catégories. Elle comprend les comptes suivants : [Carburant, assurance et réparation/ entretien de véhicules](#); [Réunions/séminaires / formation du personnel du BuCo](#); [Fournitures de bureau](#); [Télécommunications, internet et frais de poste](#); [Frais d'audit et frais juridiques](#); [Services de consultance / services externes](#); [Frais bancaires](#); [Taxes applicables aux BuCo](#); [Évaluation du programme du pays](#); [Pertes de change](#), [Divers](#), et [Charges exceptionnelles](#).

Carburant, assurance et réparation / entretien de véhicules — Compte n° 3300 du rapport de groupe

Toute dépense liée à un véhicule du BuCo (voiture, moto, etc.) doit être enregistrée dans ce compte. Pour plus d'informations sur la gestion des véhicules, voir le chapitre [Gestion des véhicules](#).

Réunions / Séminaires / Formation du personnel du BuCo — Compte n° 3301 du rapport de groupe

Toute dépense pour des réunions ou séminaires avec des partenaires ou des personnes externes qui 1) ne figure pas dans le projet de développement des capacités, 2) ne figure pas déjà sous [location de salles de réunion externes](#), et 3) ne fait pas partie des charges du projet doit être enregistrée dans ce compte.

Veuillez noter que tous les frais de formation du personnel du BuCo doivent être enregistrés dans ce compte car ces dépenses ne peuvent être imputées au projet de développement des capacités.

Lorsque le BuCo organise une réunion ou une formation pour son personnel, les organisations partenaires ou toute personne externe, il est interdit d'accorder des indemnités journalières aux participants en l'absence de frais de voyage réels. Si un participant externe doit effectuer un long voyage pour pouvoir participer à cette réunion/formation, il est permis de rembourser les frais de voyage réels. Si, pour se rendre à la réunion, le participant effectue un voyage similaire à celui qu'il effectue normalement pour se rendre au travail, il est interdit de payer une indemnité journalière.

Fournitures de bureau — Compte n° 3302 du rapport de groupe

Tous les achats d'éléments d'inventaire (par ex. papeterie ou café) qui ne relèvent pas du compte [Entretien et remplacement — actifs immobilisés](#) doivent être enregistrés dans ce compte. Lors de l'achat de fournitures de bureau, veuillez vérifier s'il est possible d'acheter en grandes quantités et d'ainsi obtenir une réduction. Voir le chapitre [Achats](#) pour obtenir des instructions plus précises.

Télécommunications, Internet et frais de poste — Compte n° 3303 du rapport de groupe

Toute dépense réelle liée à la téléphonie, à l'Internet ou à du courrier postal doit être enregistrée dans ce compte. Si chaque collaborateur reçoit une indemnité mensuelle pour la téléphonie, celle-ci doit être enregistrée sous avantages extralégaux divers (voir le [chapitre](#) concerné).

Pour réduire au maximum les dépenses du BuCo, le RAF et le DP doivent vérifier quel collaborateur a réellement besoin d'une indemnité pour téléphonie mobile ou si un accès à une ligne fixe est suffisant et plus raisonnable.

Frais d'audit et frais juridiques — Compte n° 3304 du rapport de groupe

Le RAF enregistre dans ce compte tous les frais juridiques (par ex. frais de tribunaux ou honoraires d'avocat). Le RAF évalue avec le DP et le CP s'il est raisonnable de s'adjoindre les services continus d'un avocat (avec honoraires mensuels) ou si un recours ponctuel à un avocat suffit.

De plus, ce compte sera utilisé pour enregistrer les frais d'audit du BuCo. Tous les frais d'audit liés aux projets doivent être imputés aux projets respectifs, même s'ils sont payés directement par le BuCo¹². Si une facture d'audit n'est pas payée durant l'année de l'audit, elle doit être comptabilisée comme charge à payer. Pour plus d'informations, voir la section n° 8 des [Normes de documentation et de classement de HEKS/EPER](#).

Services de consultance / Services externes — Compte n° 3305 du rapport de groupe

Tous les frais de consultance (non liés à un projet spécifique) ainsi que tous les services externes (par ex. nettoyage des bureaux, si le nettoyeur n'est pas sous contrat de travail avec le BuCo) doivent être enregistrés dans ce compte.

Frais bancaires — Compte n° 3306 du rapport de groupe

Tous les frais bancaires liés au BuCo doivent être enregistrés dans ce compte. S'ils sont liés à un projet, ils doivent être enregistrés comme charges du projet. Pour obtenir des instructions

¹² Si le HQ ou le BuCo paient directement l'audit du projet, veillez à ajuster les prévisions de flux de trésorerie du projet afin de garantir que les frais d'audit ne soient pas aussi transférés au partenaire.

détaillées sur la façon de comptabiliser les frais bancaires, voir la description du processus de paiement au chapitre [Recettes issues des transferts du HQ](#).

Le RAF doit déterminer régulièrement s'il existe une autre banque offrant un service similaire mais à moindre coût, afin de réduire les dépenses du BuCo. Voir aussi le chapitre [Banque](#).

Veillez noter que les pertes de change doivent être inscrites dans le compte [Pertes de change](#).

Taxes applicables au BuCo — Compte n° 3307 du rapport de groupe

Toutes les taxes applicables au BuCo qui ne sont pas liées aux salaires du personnel doivent être enregistrées dans ce compte.

Évaluation du programme du pays — Compte n° 3308 du rapport de groupe

Les frais liés à l'évaluation du programme du pays doivent être enregistrés dans ce compte. Pour obtenir plus d'instructions sur le moment où un programme doit être évalué et sur la procédure à suivre, voir la directive appropriée de la GCP.

Pertes de change — Compte n° 3309 du rapport de groupe

Si certains fonds du BuCo sont tenus dans une devise différente de la devise de présentation, le RAF doit réévaluer ces fonds tous les trimestres. À cette fin, le logiciel comptable doit pouvoir travailler avec différentes devises, de sorte que le RAF puisse enregistrer les transactions dans leur devise réelle. À la fin du trimestre, le RAF ajuste le taux de change dans le logiciel comptable en fonction du taux de change appliqué par la banque nationale à la date de clôture du trimestre. Ainsi, les montants de toutes les transactions à l'entrée et à la sortie du trimestre prochain exprimés dans la devise de transaction seront recalculés dans la devise de présentation. Le RAF doit utiliser le taux de change à la clôture du trimestre pour calculer dans la devise de présentation les soldes de la petite caisse, du coffre (le cas échéant) et de la banque, exprimés dans la devise de transaction. Le résultat constituera le nouveau solde en devise de présentation à faire figurer dans la comptabilité. Toutes les différences doivent être corrigées par des écritures sous gains ou pertes de change dans le compte d'exploitation.

Voici un exemple de solde bancaire :

Le 10 juin, le BuCo reçoit 1 000 CHF sur son compte bancaire en CHF. Comme la comptabilité est tenue en USD, le RAF doit libeller en USD le montant en CHF pour enregistrement dans la comptabilité. À cette fin, il prend le taux de change de la banque nationale en vigueur le jour de la réception du montant. Dans notre exemple, le taux de change du 10 juin est 1,05. En conséquence, le RAF inscrit dans ses livres 1 050 USD pour les 1 000 CHF ($1\ 000\ \text{CHF} * 1,05$).

À la clôture du T2, le RAF actualise le taux de change dans le logiciel comptable en fonction de celui de la fin du trimestre, soit 0,95. Le recalcul du solde bancaire de 1 000 CHF devrait donc être 950 USD ($1\ 000\ \text{CHF} * 0,95$). Toutefois, dans le logiciel comptable, le montant inscrit est toujours de 1 050 USD. Dès lors, le RAF doit diminuer le solde bancaire de 100 USD / 0 CHF en inscrivant sous « pertes de change / banque » 100 USD et 0 CHF.

Il faudra agir de même pour les soldes de la petite caisse et du coffre si des transactions ont eu lieu dans d'autres devises.

Comme les ajustements de change sont enregistrés dans le compte d'exploitation, les comptes de fonds et de modification des fonds devront aussi être adaptés. Pour plus d'informations, voir le chapitre [Fonds](#).

Le processus décrit ci-dessus s'applique aussi en cas de change réel d'une devise dans une autre, par ex. lorsque le BuCo transfère 1 000 CHF vers son compte bancaire libellé en USD et que les CHF sont convertis en USD. Dans ce cas, le RAF utilisera le taux de change réel utilisé pour le change et enregistrera la correction requise en conséquence.

Veillez noter que ce sont uniquement les gains/pertes de change du BuCo qui sont enregistrés dans les comptes de gains / pertes de change du BuCo. Si l'ajustement du taux de change concerne un projet, enregistrez-le dans le projet lui-même. Les gains de change des partenaires

doivent être inscrits dans le modèle de rapport du partenaire sous « autres recettes ». Veuillez noter qu'il n'est permis de changer de l'argent qu'à une banque ou dans un bureau de change officiel reconnu. Toute transaction sur le marché noir est interdite.

Divers — Compte n° 3310 du rapport de groupe

Toutes les dépenses qui ont eu lieu durant l'année et qui ne relèvent pas d'un autre compte doivent être enregistrées sous cette rubrique. Pour les écritures dans cette rubrique, le RAF doit veiller à indiquer clairement la nature de la dépense dans la description de la transaction. Ce compte ne doit être utilisé que dans des cas exceptionnels car la majorité des dépenses des BuCo devraient pouvoir être classées dans d'autres comptes.

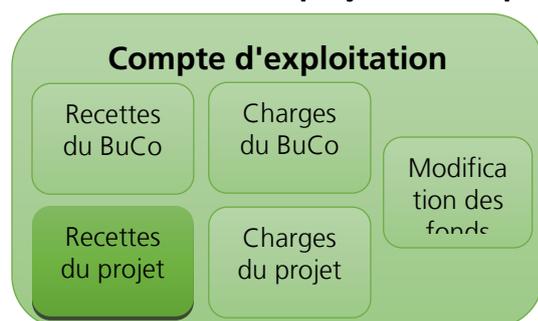
Charges exceptionnelles — Compte n° 3311 du rapport de groupe

Si un BuCo encourt des frais résultant d'un événement imprévu et rare ou d'une année précédente, le montant de ces frais peut être enregistré comme charge exceptionnelle. Ce compte ne devrait être utilisé que dans de rares cas.

2.2.2.2.5 Amortissement total — Compte n° 3400 - 3402 du rapport de groupe

Comme nous l'avons décrit dans les chapitres [Actifs immobilisés](#) et amortissement cumulé, HEKS/EPER a trois catégories d'actifs qui sont amorties séparément dans les comptes : amortissement – véhicules, amortissement – IT et Télécommunications, et amortissement – autres. Pour plus d'informations, voir les chapitres susmentionnés.

2.2.2.3 Recettes du projet — Compte n° 2000 - 2999 du rapport de groupe



Selon la structure du BuCo, le HQ transfère tous les paiements liés aux projets au BuCo ou directement aux organisations partenaires. Dans le premier cas, le RAF doit ouvrir des comptes « recettes du projet », « charges du projet » ainsi que « fonds du projet » et « modification des fonds » afin de montrer toutes les activités financières liées aux projets séparément de celles du BuCo. La structure des comptes figure à l'Annexe 14 ou dans le rapport de groupe (Annexe 2).

Les recettes du projet peuvent être de deux types : [Transferts du HQ](#) ou [Autres recettes de tierces parties](#).

2.2.2.3.1 Recettes du projet issues de transferts du HQ

Le processus de recettes du projet issues de transferts du HQ au partenaire est similaire à celui des [Recettes du BuCo issues de transferts du HQ](#). Veuillez lire le chapitre en question.

La différence, c'est que le partenaire envoie d'abord le rapport financier et le compte rendu au BuCo pour première vérification. Pour garantir un processus fluide et opportun, le RAF doit rappeler aux partenaires avant la date d'échéance que les rapports devront bientôt être communiqués¹³. Si les rapports ne sont pas soumis à temps, le RAF et l'AP enverront des rappels au partenaire et s'enquerront de la raison du retard.

Si un partenaire ne peut établir les rapports lui-même, le RAF peut lui rendre visite et générer les rapports financiers avec lui. Il en va de même pour l'AP et pour les comptes rendus.

¹³ Le chapitre [Processus de rapport trimestriel / annuel du BuCo](#) et l'accord de partenariat donnent plus d'informations sur les dates d'échéance pour la remise des rapports.

Dès que les deux rapports sont soumis, l'AP, le RAF et le DP les examinent ensemble pour vérifier la concordance des informations entre les deux rapports¹⁴. Le RAF effectue des vérifications financières supplémentaires, telles que :

- Cet élément figure-t-il dans le modèle de compte rendu de HEKS/EPER ?
- Le rapport mentionne-t-il un solde du projet / de l'exercice / du trimestre précédent correct ?
- Le solde peut-il être rapproché du relevé bancaire ?
- La recette est-elle mentionnée et correspond-elle aux quittances du partenaire ?
- Les activités ont-elles été mises en œuvre comme prévu dans le budget et dans le cadre logique ? Dans la négative, le compte rendu explique-t-il pourquoi ?
- Les charges salariales, charges sociales et retenues fiscales, si d'application, sont-elles conformes au budget ? Dans la négative, ces différences ont-elles été approuvées par le CP avant toute augmentation salariale ?
- Les ratios de mise en œuvre et toutes les sommes (activités, extrants, projets généraux, etc.) paraissent-ils logiques (mathématiquement) ?
- Dans quelle mesure les dépenses correspondent-elles au budget ?
- Le partenaire a-t-il expliqué les écarts de +/- 10% par rapport au budget ? Ce point est particulièrement important pour le rapport de fin d'exercice.
- Toutes les charges sont-elles claires et correctes, également compte tenu des informations recueillies par le RAF et l'AP au cours de visites de suivi régulières chez le partenaire¹⁵ ?
- Des amortissements ont-ils été imputés au projet ?
- Les prévisions des flux de trésorerie ont-elles été actualisées en fonction des besoins financiers du partenaire pour la prochaine période de compte rendu ?
- Les prévisions des flux de trésorerie paraissent-elles logiques, compte tenu des informations recueillies par le RAF et l'AP au cours de visites de suivi régulières chez le partenaire¹⁶ ?
- Les prévisions des flux de trésorerie sont-elles dans les limites du budget total approuvé chaque année ?
- Les feuilles de prestations ainsi que le registre des véhicules ont-ils été complétés ?
-

En cas d'omissions ou d'erreurs, le BuCo renvoie le rapport financier au partenaire pour correction. Cette procédure est répétée jusqu'à ce que les rapports soient corrects mais la date limite de dépôt des rapports corrects au HQ est quatre semaines après la clôture du mois / trimestre / semestre / exercice, selon le type de projet et la fréquence des comptes rendus convenue entre HEKS/EPER et l'organisation partenaire.

Une fois les rapports financiers et comptes rendus approuvés par écrit par le CP (qui indique par là que ces rapports sont clairs et corrects), les paiements du HQ au BuCo et du BuCo au partenaires peuvent être effectués¹⁷. Lorsque le BuCo reçoit les paiements, le RAF enregistre le montant brut des paiements (Montant brut = montant transféré + frais bancaires totaux + taxes, le cas échéant) dans les livres du BuCo sous « banque/ recettes des projets issues des transferts du HQ ». Toutes les charges / déductions sont ensuite enregistrées sous « frais bancaires du projet / banque ». Pour plus d'informations sur les transferts du BuCo au partenaire, voir [Transferts au partenaire du projet](#).

¹⁴ Exemple : Si une activité a été budgétisée pour la période de compte rendu mais qu'il n'y a pas de charges correspondantes dans le rapport financier, il faut expliquer dans le compte rendu pourquoi cette activité n'a pas eu lieu et quand elle sera mise en œuvre.

¹⁵ Pour plus d'informations à ce sujet, voir le chapitre [Organisations partenaires](#).

¹⁶ Pour plus d'informations à ce sujet, voir le [Chapitre sur les partenaires](#).

¹⁷ Si le paiement du HQ au BuCo prend beaucoup de temps, les transferts du HQ au BuCo peuvent se faire avant l'approbation des rapports, afin d'éviter tout retard supplémentaire. Toutefois, le BuCo ne peut procéder au paiement au partenaire qu'après approbation des rapports.

2.2.2.3.2 Recettes du projet provenant d'autres tierces parties

Si un don ou une rétribution est payée par une tierce partie (c'est-à-dire pas par HEKS/EPER) au BuCo pour couvrir des charges du projet, le montant concerné doit être enregistré dans le compte « recettes du projet provenant d'autres tierces parties » dans la section du projet consacrée aux recettes. Si le flux de paiement se fait directement du donateur au BuCo, sans passer par le HQ, le BuCo doit compléter le formulaire « don local au projet » (Annexe 16) et envoyer ce formulaire au HQ en même temps que le rapport trimestriel. Si le don au projet est payé directement au partenaire, il ne doit être enregistré que dans le rapport financier du partenaire.

De plus, ce compte comprend toutes les autres recettes du projet, telles que les intérêts ou les gains de change ou les recettes tirées de la vente d'actifs du projet. De telles recettes sont considérées comme faisant partie du financement du projet et doivent être dépensées pour le projet.

2.2.2.4 Charges du projet

Les livres du BuCo regroupent six comptes de charges différents pour les projets : [transferts au partenaire du projet](#), [charges salariales et sociales du projet](#), [frais de voyage et de représentation du projet](#), [frais de loyer et d'entretien du projet](#), [autres charges d'exploitation du projet](#) et [charges d'amortissement du projet](#). Le rapport de groupe comporte un compte supplémentaire, [Fonds restants chez le partenaire](#), tenu à des fins d'information du CP.



2.2.2.4.1 Transferts au partenaire du projet

Dans ce compte, le RAF enregistre tous les transferts du BuCo au partenaire. Pour obtenir des instructions plus détaillées sur les transferts aux partenaires, voir le chapitre [Recettes des projets issues de transferts du HQ](#). Comme indiqué dans le chapitre susmentionné, les paiements seront effectués dès que le CP aura communiqué par écrit son approbation du rapport financier et du compte rendu¹⁸. En fonction du degré de fiabilité du partenaire, le BuCo gère les transferts au partenaire différemment, en optant pour des transferts bimensuels, mensuels, trimestriels, voire, dans certains cas, semestriels. Plus le partenaire est faible, plus la fréquence des visites de suivi et des transferts augmentera¹⁹. La fréquence des paiements peut être convenue entre le DP et le CP.

Une fois que le BuCo a effectué le paiement au partenaire, le RAF enregistre la transaction sous « transfert au partenaire spécifique au projet / banque », puis informe le partenaire du montant et de la date du transfert. Le partenaire doit confirmer avoir reçu le paiement en envoyant une copie du relevé bancaire ainsi qu'un reçu signé (voir le modèle à l'Annexe 19). Si un paiement n'arrive pas dans un délai raisonnable, le RAF ne doit pas tarder à entamer une enquête avec la banque.

2.2.2.4.2 Fonds restants chez le partenaire

Il s'agit d'un nouveau compte du rapport de groupe au HQ, où sont indiqués les fonds transférés au partenaire mais non encore utilisés par ce dernier. Ce compte permet au BuCo et au CP de connaître le solde exact des fonds de chaque projet, chaque fin de trimestre, en additionnant les fonds des projets au BuCo et les fonds inutilisés chez les partenaires.

Pour compléter ces informations, le RAF contacte tous les partenaires à la fin du trimestre et leur demande de lui envoyer, par écrit, le montant du solde du compte de fonds. Si le partenaire n'a

¹⁸ Aucun transfert ne peut être effectué si des problèmes restent non résolus, notamment en cas de soupçons de corruption.

¹⁹ Les transferts du HQ au BuCo resteront toutefois semestriels ou leur fréquence sera calquée sur les cycles de déclaration des informations financières.

pas finalisé son rapport de fin de trimestre, une évaluation approximative du solde de fonds²⁰ du partenaire sera communiquée au HQ.

HEKS/EPER souhaite qu'en fin d'exercice, les organisations partenaires détiennent le moins de fonds inutilisés possible.

Le solde chez le partenaire doit être bien géré vers la fin du projet, afin d'éviter tout problème en fin de partenariat. Si un partenaire a suffisamment de fonds propres ou de liquidités, il est recommandé de spécifier, dès la conclusion de l'accord de partenariat en début de projet, que le dernier paiement (par exemple, 5% du volume annuel du projet ou 20 000 CHF) ne sera transféré à l'organisation partenaire qu'après approbation des rapports financiers et des comptes rendus finaux.

2.2.2.4.3 Charges salariales du projet, frais de voyage et de représentation du projet Charges, charges locatives du projet et autres charges d'exploitation du projet

Tous les comptes de charges du projet dans les livres du BuCo ne sont utilisés que dans deux cas de figure : 1) pour des projets à mise en œuvre directe, où les charges du BuCo sont imputées aux projets (voir le chapitre [Recettes issues des projets](#)) et 2) pour des charges de projets directement payées par le BuCo. Si le partenaire paie les charges du projet lui-même, ces charges doivent être inscrites dans le rapport financier du projet.

Voici deux exemples de paiements directs de charges du projet par le BuCo :

1. Le BuCo a passé contrat avec un vérificateur aux comptes pour tous les projets et, en conséquence, c'est le BuCo qui paie le vérificateur pour les audits du BuCo et de tous les projets. Ce paiement est imputé aux projets sur la base d'une clé de répartition spécifique (par ex. volume annuel du projet).
2. Si un BuCo a un projet et des mandats à mise en œuvre autonome, il est possible de générer des [recettes du BuCo issues de facturations aux projets](#) pour les coûts des services fournis par le BuCo. Il est crucial que le RAF veille à ce que de telles charges soient enregistrées dans la catégorie de charges correcte, qui suit la même logique que les catégories de charges du BuCo (pour plus d'informations, voir le chapitre [Charges du BuCo](#)). Dans cet exemple, le DP consacre 20% de son temps de travail au projet et, par conséquent, 20% des charges salariales liées au DP sont imputées au compte « charges salariales du projet / Recettes du BuCo issues du projet ».

Il arrive que certaines charges liées aux projets soient payées directement par le HQ et que ce paiement ne transite pas par le BuCo. Dans ce cas, le HQ porte ces charges au numéro de projet concerné au HQ. Même si ces charges n'apparaissent pas toutes dans la comptabilité locale, elles sont déduites du budget du BuCo ou du budget du projet concerné. En dernière étape du processus d'information financière trimestrielle du BuCo, le HQ signale au RAF et au DP si une charge directe a été imputée au BuCo ou à tout autre projet et, dans l'affirmative, il en communique le montant.

Même si les charges ne sont pas payées par le partenaire mais par le BuCo ou le HQ, elles doivent être budgétisées dans le budget de [projet](#). Ces charges directes doivent être dûment prises en considération lors de l'élaboration des [prévisions des flux de trésorerie](#) du projet par le partenaire et elles doivent être vérifiées par le BuCo pour garantir que les fonds soient transférés à la partie qui paie.

2.2.2.4.4 Charges d'amortissement du projet

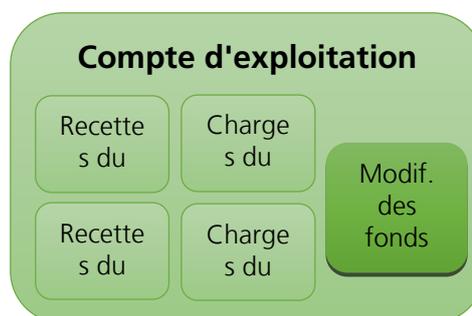
Si certains actifs achetés dans un projet sont entièrement financés par HEKS/EPER, ils restent la propriété de HEKS/EPER et doivent être inscrits sur la « feuille d'inventaire des projets » du BuCo (voir Annexe 2 - Rapport de groupe »), de façon à garantir que ce bien ne soit pas oublié en cas, par exemple, de roulement du personnel. Les actifs du projet ne sont toutefois pas mentionnés au bilan du BuCo parce qu'il ne s'agit pas d'actifs du BuCo. L'écriture comptable

²⁰ Cette évaluation approximative peut être basée sur le relevé bancaire, par exemple.

dans les livres du BuCo se fait sous « charges d'amortissement du projet / banque », avec le prix d'achat.

À la clôture du projet, le CP et le RdD détermineront quels actifs seront réaffectés à un autre projet et quels actifs seront vendus ou donnés au partenaire ou à une autre partie.

Selon le processus décrit ci-avant, l'organisation partenaire ne peut imputer des charges d'amortissement à HEKS/EPER. La seule exception à cette règle est lorsque HEKS/EPER et le partenaire conviennent que le partenaire utilise ses propres actifs (qui n'ont pas été financés par HEKS/EPER) dans le projet. Dans ce cas, le partenaire est autorisé à imputer à HEKS/EPER un montant d'amortissement raisonnable, selon les règles d'amortissement du BuCo. Il est important que cet arrangement spécial soit bien documenté dans l'accord passé avec le partenaire (Annexe 21) et dans le budget du projet (Annexe 3 ou 4).

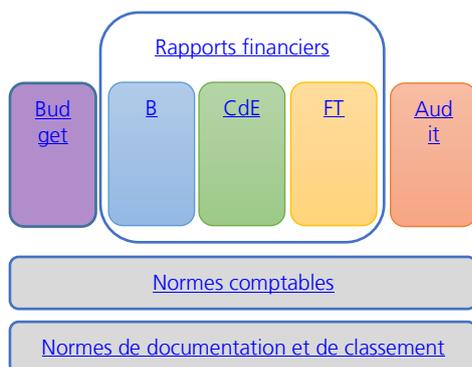


2.2.2.5 Modification des fonds

Dans le cadre de la consolidation au HQ, tout profit apparaissant dans le compte d'exploitation du BuCo doit être compensé par une modification du compte des fonds d'un même montant. Le BuCo et chaque projet ont leur propre compte de modification des fonds. Pour obtenir des instructions plus précises à ce sujet, voir le chapitre [Fonds](#) et l'Annexe 15.

2.2.3 Prévisions des flux de trésorerie

Comme indiqué dans le chapitre [recettes issues des transferts du HQ](#), les prévisions des flux de trésorerie montrent les besoins financiers du partenaire et du BuCo pour la prochaine période de compte rendu. Contrairement aux autres rapports financiers, tels que le bilan et le compte d'exploitation, les prévisions des flux de trésorerie ne portent pas sur les périodes passées mais bien sur les périodes futures. Le but principal est de gérer les transferts aux partenaires et au BuCo, afin d'éviter d'avoir d'importantes liquidités au niveau du BuCo et des organisations partenaires. C'est particulièrement important en fin d'exercice car HEKS/EPER entend avoir les soldes en liquide les plus bas possible dans les organisations partenaires au 31 déc.



Une prévision des flux de trésorerie est un rapport obligatoire à soumettre avec tout rapport financier du BuCo et du projet. C'est pourquoi il fait partie du modèle standard de compte rendu du BuCo et des projets. La base de la planification des liquidités est le budget annuel approuvé, qui est complété automatiquement. Ces chiffres sont adaptés aux besoins monétaires de l'organisation. Ainsi, alors que le budget est fixé et ne peut être modifié pendant une phase de projet, pour les partenaires, ou pendant une année, pour le BuCo (à moins qu'une augmentation du budget n'ait été approuvée via le Processus d'approbation des projets du

HQ (voir le Manuel GCP)), les prévisions des flux de trésorerie peuvent être amendées comme indiqué dans les instructions ci-dessous.

Trois points méritent d'être soulignés :

1. Il faut modifier les prévisions des flux de trésorerie en fonction du destinataire du transfert de fonds. Les prévisions des flux de trésorerie du modèle de compte rendu de projet indiquent les fonds qui seront transférés sur le compte bancaire du partenaire. Si cette partie des fonds du projet n'est pas transférée au partenaire parce qu'une partie des charges du projet est payée directement par le BuCo ou par le HQ, les montants de ces lignes budgétaires doivent être remis à zéro dans les prévisions des flux de trésorerie du partenaire.

2. Seules les lignes budgétaires pertinentes pour les liquidités doivent faire partie des prévisions des flux de trésorerie. Ainsi, aucun amortissement ne peut être intégré dans un rapport de planification des liquidités car un amortissement n'entraîne pas de transaction en liquide. La seule exception à cette règle concerne la situation où une organisation partenaire utilise, dans le projet, un actif qui n'a pas été financé par HEKS/EPER. L'organisation partenaire peut, dans ce cas, imputer à HEKS/EPER l'amortissement de cet actif.
3. Les charges doivent être enregistrées dans les prévisions des flux de trésorerie lorsque l'on s'attend à sortir réellement des liquidités de la banque. Il se peut que la facture d'électricité de janvier, par exemple, ne soit payée qu'en février ou en mars. En conséquence, il faut l'enregistrer en février ou en mars et non en janvier. Gardez également ce point à l'esprit si vous devez procéder à des paiements anticipés pour des achats ou à tout type de paiements anticipés (par ex. pour le loyer).

2.2.3.1 Partenaire

Avant de soumettre les rapports financiers, le partenaire doit modifier les montants jusqu'à la fin de la période de compte rendu suivante dans les prévisions des flux de trésorerie pour tenir compte de ses besoins réels. Selon le contrat conclu pour le projet, les périodes de compte rendu sont d'un mois, un trimestre ou un semestre. Tant que les montants des prévisions des flux de trésorerie ne sont pas modifiés, les prévisions montrent le budget approuvé au départ, réparti de façon égale sur tous les mois d'un trimestre.

Comme le compte rendu et les rapports financiers doivent être examinés et approuvés avant qu'un paiement puisse être libéré (voir les chapitres [Recettes du BuCo issues des transferts du HQ](#) et [Recettes du projet issues des transferts du HQ](#)), il est important de tenir compte du fait que le paiement n'aura pas lieu immédiatement à la fin de la période de compte rendu. C'est pourquoi le partenaire peut demander un montant tampon de maximum 15% dans les prévisions des flux de trésorerie. Il appartient au HQ d'octroyer ou non ce montant tampon. Il est important de bien gérer les flux de trésorerie et les fonds tampons, en particulier vers la fin du projet.

Le partenaire peut augmenter, maintenir ou diminuer chaque ligne budgétaire (comptes de recettes et de charges) selon ses besoins réels tant que ces réaffectations budgétaires se font dans la même classe budgétaire. Une classe budgétaire peut être identifiée dans le budget du projet ou dans les prévisions des flux de trésorerie par un nombre X.X. Par exemple, tous les collaborateurs du projet forment une classe budgétaire ayant le numéro 2.1, tandis que les extrants 1 constituent la classe budgétaire 2.2. Il est donc permis de déplacer le budget d'une ligne budgétaire à une autre au sein de la classe budgétaire 2.2 appelée « extrants 1 ». Toutefois, il n'est pas permis de réaffecter un budget de la classe budgétaire 2.2 (extrants 1) à la classe budgétaire 2.3 (extrants 2). Seules les lignes budgétaires relatives aux salaires (personnel administratif et collaborateurs des projets) font exception à cette règle mais tout amendement à ces lignes doit être approuvé par écrit par le DP et le CP.

Il est possible de déplacer des activités budgétisées à des trimestres précédents ou ultérieurs. Ces modifications des coûts des projets et modifications de calendrier des activités doivent être aussi expliquées dans le compte rendu. Une fois que tous les amendements ont été apportés, le partenaire examine si les prévisions totales de liquidités pour l'ensemble de l'année restent dans les limites du budget annuel total approuvé. Dans la négative, il faut examiner avec le DP et le CP si (1) il subsiste un budget inutilisé de l'année précédente pour la même phase du projet, solde qui peut être affecté à l'année en cours, ou si (2) le budget de la phase du projet doit être augmenté dans le respect du processus d'approbation des projets du HQ (voir le Manuel GCP) ou si (3) il est possible de modifier la planification des liquidités du projet, notamment en acquérant d'autres contributions ne provenant pas de HEKS/EPER afin que les prévisions concordent avec le budget annuel²¹.

²¹ Par exemple : est-il possible d'accroître les recettes provenant de tierces parties en augmentant la participation financière des autorités locales ?

Le montant demandé pour le prochain transfert sera calculé automatiquement à partir de ces prévisions de recettes et de charges pour la période de compte rendu suivante, comme suit : Total des charges prévues – total des recettes prévues (ne provenant pas de transferts de HEKS/EPER) – solde du trimestre / de la phase de projet précédente + 15% de montant tampon, le cas échéant.

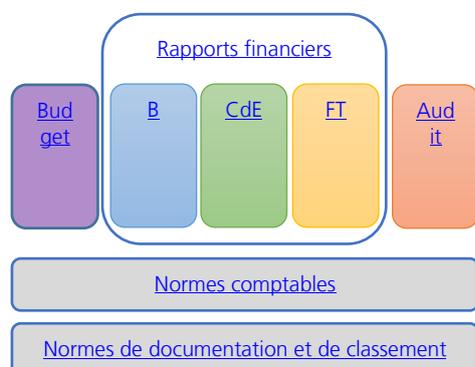
Après approbation des rapports financiers et des comptes rendus ainsi que des prévisions des flux des trésorerie par le comptable et le directeur général du partenaire, l'ensemble de ces documents sont envoyés au RAF et au DP pour examen et approbation. Pour obtenir des instructions plus précises à ce sujet, voir le chapitre [Recettes des projets issues de transferts du HQ](#).

2.2.3.2 BuCo

Le processus pour le BuCo est similaire à celui qui s'applique aux partenaires. Les différences sont les suivantes :

- Pour garantir des liquidités suffisantes, le BuCo recevra un fonds de caisse d'un montant équivalant à un quart du budget du BuCo.
- Les réaffectations peuvent se faire dans les mêmes catégories de charges, à savoir (1) salaires et charges sociales, frais de voyage et de représentation, frais de loyer et d'entretien, autres charges d'exploitation et amortissements.
- Le RAF modifie les prévisions des flux de trésorerie dans le rapport de groupe (Annexe 2) et doit faire approuver ce document par le DP, ainsi que l'ensemble des rapports et comptes rendus avant de les soumettre au HQ.
- Le montant du transfert demandé est calculé comme suit : Total des charges prévues – total des recettes prévues – solde du trimestre précédent + fonds de caisse équivalant à un quart supplémentaire. Le solde du trimestre précédent est calculé selon la formule : petite caisse + banque du BuCo + Debi + charges payées d'avance – Credi – charges à payer.
- Si des investissements doivent être consentis durant la période de compte rendu suivante, le RAF doit insérer le montant de l'investissement dans la section appropriée du modèle de prévisions des flux de trésorerie. Lors du paiement par le HQ, l'investissement apparaîtra d'abord dans la liste de paiements du HQ comme une charge. Après activation de l'actif au bilan du BuCo (voir le chapitre [Actifs immobilisés](#) pour plus d'informations) et consolidation en clôture de trimestre au niveau du HQ, seul l'amortissement trimestriel de l'investissement sera imputé dans les charges du BuCo.

2.3 Budget



Un budget est la meilleure estimation de la somme d'argent qu'une organisation projette de dépenser pour un but fixé dans un certain laps de temps. Il résulte des activités du BuCo ou du Projet (cadre logique des projets) et, dès lors, l'élaboration d'un budget est un processus qui se fera à la fois par le personnel du service financier et par celui de la programmation.

Comme un budget n'est qu'une estimation, on ne peut conclure que le BuCo ou le partenaire recevra le montant inscrit au budget. HEKS/EPER n'est nullement obligée d'accorder la totalité du budget. Les organisations partenaires ne peuvent réclamer à HEKS/EPER que leurs frais réels.

HEKS/EPER utilise trois types de budgets, qui diffèrent par leurs modèles²² et leurs procédures ; les budgets du BuCo et des projets (un pour l'AH et un pour la CD/CE). Toutefois, ces budgets présentent quelques similitudes :

1. Une fois que les budgets ont été approuvés, ils sont fixes et ne peuvent être modifiés hormis dans le respect du processus d'approbation des projets du HQ.
2. Les deux types de budget doivent être établis selon l'année civile (1^{er} jan. – 31 déc.)²³.
3. Les budgets sont générés en devise locale ou en devise de présentation.
4. Le partenaire et le BuCo mettent tout en œuvre pour établir des budgets les plus réalistes possibles (en termes de prix, de quantités et de probabilité des dépenses).

2.3.1 BuCo

Le budget du BuCo doit être soumis au HQ chaque année en août et, contrairement aux budgets des projets, il n'est établi que pour un an²⁴. Comme l'élaboration d'un budget est un processus complexe et chronophage, il importe de toujours commencer tôt. Dans ce cas, nous recommandons de commencer le processus de budgétisation au début du mois de juillet.

Pour préparer l'élaboration du budget, le RAF complète le modèle de budget du BuCo avec les charges consolidées de l'exercice précédent. De plus, le RAF et le DP créent une liste de toutes les modifications des activités, voyages, réunions, investissements, membres du personnel / salaires²⁵, etc. pour l'année à venir qui auront une incidence sur les besoins financiers du BuCo.

Ces deux ensembles d'informations sont utilisés pour établir un premier projet de budget au moyen du modèle de budget pour le BuCo (Annexe 20). Ce modèle suit le plan comptable standard des comptes de HEKS/EPER (pour plus d'informations, voir le chapitre [Rapports financiers](#)), mais, pour chaque compte, il est possible de créer jusqu'à 10 sous comptes différents. Cela permet de garantir qu'un niveau approprié de précision peut être fourni dans le budget du BuCo, de sorte que chaque ligne soit claire, même pour des personnes qui n'étaient pas présentes pendant le processus de budgétisation. Lors de la création de sous comptes, il est important de suivre les règles suivantes :

- Les sous comptes suivent la logique du plan comptable standard des comptes. Chaque ligne budgétaire standardisée est expliquée dans le modèle de budget du BuCo et les sous comptes doivent correspondre à l'intitulé de leurs comptes standardisés respectifs. Par exemple, il est illogique de budgétiser le sous compte « voyages internationaux » sous « frais de représentation » ; il faut le budgétiser dans le compte standardisé « frais de voyage ».
- Les intitulés des sous comptes doivent être clairs et logiques (par ex. ne pas écrire « autres » comme intitulé de sous compte).
- Il faut créer un sous compte pour un montant raisonnable. Il est insensé de créer un sous compte pour moins de 100 CHF, mais inscrire un montant global sans aucune explication quant à son mode de calcul pose aussi des problèmes.

Il est important de budgétiser aussi les charges payées directement par le HQ au nom du BuCo. Si le BuCo compte quelques expatriés (travaillant au BuCo mais payés directement par le HQ), les charges générées par ces expatriés doivent être enregistrées dans le budget du BuCo aussi. Un autre exemple pourrait être les frais d'audit. Ce travail peut être effectué par le BuCo ou au HQ par le CP.

Une fois le budget terminé, le RAF doit vérifier que toutes les charges pertinentes ont été budgétisées pour les périodes correctes. Ce travail constitue la base pour l'établissement

²² Voir les Annexes 3, 4 et 20.

²³ Si, par exemple, un projet commence le 1^{er} juillet, le budget de la première année couvrira la période du 1^{er} juillet au 31 déc.

²⁴ 1^{er} jan. – 31 déc.

²⁵ Voir le chapitre [RH](#) pour plus d'informations – en particulier la section sur l' [échelle salariale](#).

ultérieur des [Prévisions des flux de trésorerie](#), décrit au chapitre précédent. Les questions à poser concernent, par exemple, le moment où le BuCo doit payer la charge inscrite au budget. L'amortissement des actifs du BuCo, par exemple, se fait sur une base trimestrielle et doit être budgétisé en conséquence. Un autre exemple concerne les frais d'audit. Généralement, un paiement anticipé doit être fait avant que les vérificateurs n'entament leur travail (la période du paiement se situe entre novembre et janvier) et le solde est dû une fois le rapport final d'audit terminé (entre juin et août). Ce calendrier doit être respecté dans le budget du BuCo.

Une fois que le RAF et le DP sont satisfaits du budget du BuCo, ils l'envoient au CP, qui doit s'assurer qu'il comprend pleinement ce qui a été budgétisé dans chaque ligne et accepte cette budgétisation. Ensuite, le CP envoie le budget du BuCo au RdD pour approbation. Lorsque le RdD a marqué son approbation, le CP envoie le budget final du BuCo (Excel et PDF signé) au RAF et au DP, avec copie au Controlling, qui modifiera la liste de paiements du HQ en conséquence.

Si une augmentation de budget du BuCo est requise durant l'année, elle doit être enregistrée dans la section réservée aux augmentations budgétaires dans le même modèle. L'approbation suivra les instructions de procédures susmentionnées. Toutefois, le budget du BuCo approuvé initialement doit rester inchangé.

2.3.2 Partenaire

Lorsqu'il établit les budgets des projets, le partenaire doit estimer le budget requis pour mettre en œuvre les activités du projet telles que définies dans le cadre logique du projet (voir le Manuel GCP). Il doit y inclure tous les coûts directement liés au projet (planification, collaborateurs du projet, mise en œuvre des activités, suivi, etc.), mais aussi les coûts indirects tels que le personnel administratif, la location de bureaux, etc. Cette estimation des coûts sera enregistrée dans la devise de présentation, dans les rubriques du budget annuel du modèle de budget et de compte rendu de projet (Annexe 3 pour les projets d'AH et Annexe 4 pour les projets CD et CE). Il faut prendre en considération l'inflation potentielle en prévoyant au budget un taux d'inflation annuel correspondant à la moyenne de 3 ans du taux d'inflation publié par la banque nationale.

De plus, le partenaire doit indiquer les recettes du projet, par exemple les fonds réunis par les contributions propres du partenaire ou par des dons d'autres tierces parties à ce projet²⁶. Les budgets des projets doivent être établis par année civile (1^{er} jan. – 31 déc.).

Le budget du projet comporte deux sections distinctes : une section consacrée aux charges administratives (marquée en orange dans le modèle) et une section consacrée aux coûts d'exploitation (marquée en bleu). Les charges administratives sont définies comme les coûts qui contribuent indirectement à la réalisation des objectifs du projet et assurent le fonctionnement de base de l'organisation partenaire (notamment la direction générale, le personnel financier, la location de bureaux, etc.). La principale différence entre les charges administratives et les coûts d'exploitation réside dans le fait que si toutes les activités du projet sont terminées immédiatement, les coûts d'exploitation disparaissent tandis que les charges administratives pour la structure de base de l'organisation subsistent. En règle générale, les charges administratives doivent être limitées le plus possible et le ratio entre le budget total et les charges administratives ne devrait pas dépasser les 20%. Un bon ratio se situe entre 10 et 15%.

Les lignes budgétaires pour les charges administratives suivent principalement le plan comptable standard des comptes de HEKS/EPER (voir le chapitre [Rapports financiers](#) pour plus de détails), mais il existe quelques lignes budgétaires supplémentaires pour des postes qui ne s'intègrent pas dans le plan comptable standard.

Il faut indiquer clairement comment les frais généraux partagés avec d'autres projets (tels que le salaire du comptable ou la location de bureaux) ont été imputés au projet de HEKS/EPER en ajoutant un pourcentage dans l'intitulé de la ligne budgétaire. Ce pourcentage doit correspondre au pourcentage d'affectation de la dépense réelle du poste budgétaire concerné. Les lignes du

²⁶ Pour ce faire, il est crucial de lire les instructions de la première section du modèle de budget et de compte rendu de projet.

budget d'exploitation devraient être établies en fonction des extrants, intrants et activités du cadre logique du projet (voir le Manuel GCP).

Une fois que l'organisation partenaire a complété tous les documents de la proposition de projet et le budget du projet, elle les envoie au BuCo (au DP, au RAF et à l'AP). L'équipe du BuCo examinera tous les documents ensemble pour vérifier que les informations figurant dans les divers documents correspondent²⁷. Ensuite, le RAF procède à des vérifications supplémentaires, notamment :

- Des évaluations sont-elles budgétisées conformément aux instructions du Manuel GCP ?
- Un audit annuel est-il budgétisé si la valeur annuelle du projet est > 100 000 CHF ?
- Les salaires sont-ils stables sur la durée du projet ou changent-ils ?
- Les estimations de coûts sont-elles raisonnables ?
- Si le projet achète un bien d'investissement (par ex. une voiture), ...
 - Aucun amortissement ne doit être inscrit au budget sauf si le bien est la propriété du partenaire et n'a pas été financé par HEKS/EPER. Cette règle a-t-elle été suivie ?
- Les calculs sont-ils corrects (vérifier les formules de calcul Excel) ?
- N'y a-t-il pas de charges du BuCo inscrites au budget du projet ?²⁸
- Si le BuCo a divers projets avec le même partenaire et si le même personnel administratif et les mêmes collaborateurs des projets sont employés pour plusieurs projets, il est important de vérifier que la somme des charges salariales budgétisées par personne dans les deux projets ne dépasse pas les 100%.
- Le partenaire a-t-il d'autres donateurs qui contribuent aussi financièrement aux frais généraux du partenaire ? Dans l'affirmative, selon quelle clé les frais généraux sont-ils répartis entre les divers donateurs/projets ?

Si des corrections sont requises, le BuCo renvoie les documents du projet au partenaire pour révision. Quand tout est OK, le BuCo envoie tous les documents au CP pour examen et pour lancer le processus d'approbation du HQ²⁹. Comme le processus d'approbation du HQ est assez long, avec des dates fixes qui ne peuvent être modifiées, le BuCo doit tout mettre en œuvre pour amener le partenaire à présenter tous les documents à temps.

Une fois que le budget du projet a été approuvé, il ne peut être modifié durant toute la phase du projet sauf s'il est amendé via les PAP et ré-approuvé par les donateurs (le cas échéant). Comme les budgets sont toujours des estimations, les besoins de liquidités du partenaire ne correspondront toutefois pas toujours au budget du projet.

C'est pourquoi le partenaire peut ajuster son budget initialement approuvé dans ses prévisions des flux de trésorerie, qui constituent une partie obligatoire de l'information financière à fournir à HEKS/EPER. Pour plus d'informations, voir les [Prévisions des flux de trésorerie](#). S'il s'avère nécessaire de réellement augmenter le budget ou d'ajouter de nouvelles activités, la section appropriée du modèle de budget et de compte rendu du projet devra être complétée (Annexe 3 ou 4). Il faudra renvoyer le document, avec les autres documents requis, au CP, pour lancer le processus d'approbation tel que décrit au chapitre Processus d'approbation des projets (voir le Manuel GCP).

²⁷ Si une activité de la proposition de projet est assortie d'un extrant spécifique, cela doit apparaître aussi dans le budget. Et vice versa.

²⁸ En règle générale, toutes les charges du BuCo restent dans les livres du BuCo, même si, par exemple, le voyage était lié à un projet spécifique, les charges doivent être enregistrées dans les rapports financiers du BuCo. La raison en est que la partie principale du travail du BuCo est liée aux projets. Les exceptions concernent les projets à mise en œuvre directe et les [Mandats](#). Ce processus est expliqué au chapitre [Recettes du BuCo issues des projets](#).

²⁹ Pour plus d'informations sur le processus d'approbation du HQ, voir les directives du PAP (voir le Manuel GCP).

2.4 Procédures régissant les rapports trimestriels / annuels

Il existe différents processus pour la clôture du trimestre et de l'année. Même si le processus de compte rendu du BuCo est uniquement trimestriel, la comptabilité doit être actualisée à tout moment. Le même processus est hautement recommandé pour les organisations partenaires et peut être appliqué à elles aussi, même si le présent chapitre s'adresse au BuCo.

Les échéances de compte rendu du BuCo sont les suivantes :

Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
15 avril	15 juillet	15 octobre	15 janvier

En général, il est préférable que le BuCo soumette ses rapports financiers au HQ tôt. Si ces dates tombent un week-end, l'échéance pour le dépôt des rapports est le dernier jour ouvrable avant ledit week-end.

Après que le HQ a confirmé la consolidation trimestrielle, le BuCo ne peut plus apporter aucun changement à la comptabilité locale ni au rapport de groupe au HQ pour les périodes consolidées. Si un vérificateur aux comptes demande des corrections, ces ajustements ne peuvent être faits que dans les lignes de l'exercice suivant.

Le calendrier de dépôt des comptes rendus de l'organisation partenaire est stipulé dans le contrat de partenariat (Annexe 21). La fréquence normale des rapports financiers est la suivante :

Type	Fréquence des rapports financiers
Projets AH	Mensuel
Projets CE et CD avec un volume de projet < 100 000 CHF	Semestriel
Projets CE et CD avec un volume de projet = > 100 000 CHF	Trimestriel

La fréquence susmentionnée constitue le minimum. Le CP et le BuCo peuvent adapter les fréquences susmentionnées pour des projets et des partenaires spécifiques, à savoir qu'ils peuvent réclamer les rapports financiers plus fréquemment que ne l'exige la norme de HEKS/EPER.

Pour la fréquence des comptes rendus, voir le Manuel GCP.

2.4.1 Clôture de trimestre et d'année

Comme indiqué à la section n° 6 des [Normes comptables de HEKS/EPER](#), le RAF doit faire toutes les écritures sur une base quotidienne, afin de permettre une prise de décisions financières judicieuse à tout moment. À la clôture du trimestre, le RAF veille à ce que toutes les instructions de fin des chapitres respectifs pour la clôture du trimestre (la clôture de l'année) aient été respectées.

Une fois que les livres comptables locaux sont corrects, le RAF transfère ces données dans le rapport de groupe (Annexe 2). Si un problème est décelé à la vérification du rapport de groupe au HQ, cela signifie qu'il y a une erreur soit dans le rapport de groupe au HQ ou dans la comptabilité locale. Ces erreurs doivent être corrigées avant que le rapport de groupe ne soit soumis au HQ.

Une fois que les informations du rapport de groupe sont correctes, le RAF doit :

1. Examiner le compte d'exploitation pour déterminer si les charges réelles du BuCo s'écartent de plus de 10% du budget. Si c'est le cas, le RAF doit expliquer cet écart dans la colonne réservée aux commentaires.
2. Actualiser les prévisions des flux de trésorerie pour le trimestre suivant.
3. Vérifier si les données des RH, les informations sur les assurances et la feuille d'inventaire sont toujours à jour.

Le cas échéant, le RAF établira un rapprochement mensuel de la petite caisse et du coffre ainsi qu'un rapprochement de la carte de crédit prépayée ou de la carte de débit du BuCo. Ces

rapports doivent être signés conformément au document concernant les responsabilités financières et matérielles du BuCo.

Quand ces procédures sont terminées, tous les documents suivants doivent être approuvés et signés par le DP, puis soumis au CP, avec copie au Controlling :

- Rapport de groupe au HQ
- Relevés bancaires des trois mois
- Formulaire de don d'une tierce partie, le cas échéant (voir [Recettes issues des dons de tierces parties](#))
- En fin d'exercice, un tableau récapitulatif, avec tous les détails de la rémunération ainsi que du calcul et de la provision des prestations en fin de contrat de travail.

Le CP examinera le rapport financier / les documents du BuCo et s'assurera que tout est clair pour lui et que les charges, recettes, transferts aux partenaires sont conformes à ses connaissances et informations. Quand tout est OK, le CP donne son approbation écrite pour la consolidation au BuCo et au Controlling.

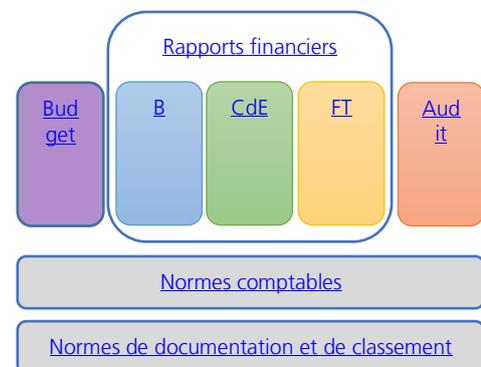
Dès que la consolidation est réalisée, l'équipe du Controlling renvoie le rapport de groupe du BuCo au BuCo, avec quelques informations supplémentaires concernant les charges qui ont été payées directement par le HQ au nom du BuCo ou du projet. Les paiements directs doivent être affectés respectivement au budget du BuCo ou au budget du projet, comme indiqué au chapitre [Charges salariales du projet, frais de voyage et de représentation du projet, charges locatives du projet et autres charges d'exploitation du projet](#).

Après la consolidation du rapport de clôture d'exercice par le HQ, le RAF doit préparer son logiciel de comptabilité pour l'exercice suivant en mettant à zéro tous les comptes du [compte d'exploitation](#) et en préparant le rapport de groupe comme indiqué sous l'onglet « instructions ».

2.5 Audit

2.5.1 Introduction

Les audits sont effectués pour garantir la validité et la fiabilité des informations et la conformité au droit local ainsi que pour fournir une évaluation des contrôles internes du système et des recommandations en vue d'améliorer les systèmes et processus. En raison de contraintes pratiques, l'audit tente de fournir uniquement des garanties raisonnables que les déclarations sont exemptes d'erreurs importantes. Il se limite à assurer aux tierces parties ou à des utilisateurs externes que ces déclarations constituent une représentation « fidèle » de la situation financière et des résultats d'exploitation de l'organisation.



En comptabilité financière, un audit est une évaluation indépendante de la présentation exacte et fidèle des états financiers d'un partenaire par sa direction. Il est effectué par une personne compétente, indépendante et objective, appelée auditeur ou expert-comptable, qui publie ensuite un rapport d'audit et une lettre de recommandations sur les résultats de l'audit.

Il faut changer d'auditeur tous les 5 ans pour éviter qu'il ne s'installe dans une routine. Un auditeur ou un expert-comptable doit être agréé et enregistré en tant que tel par les autorités locales et il doit travailler conformément aux normes internationales. De plus, l'auditeur doit être reconnu par le bureau national de la DDC, qui doit avoir émis une confirmation écrite. En l'absence de bureau local de la DDC dans le pays, il faut prendre contact avec le RdC. Lors de la sélection des auditeurs, il convient de suivre les règles concernant les responsabilités matérielles et financières du BuCo (Annexe 6) ainsi que les autres instructions figurant dans le chapitre consacré aux [achats](#). Il est recommandé de choisir une seule firme d'audit par pays (à savoir pour le BuCo et pour tous les projets) – sauf si ce principe n'est pas applicable pour des motifs géographiques.

Le BuCo doit envoyer un tableau de sélection avec au moins trois offres au CP et au RdC pour approbation. Le tableau de sélection doit résumer les informations des offres sur les critères de sélection les plus pertinents et doit mentionner quel auditeur le BuCo aimerait choisir et pour quels motifs. Dès que la recommandation du BuCo a été approuvée, le BuCo doit signer un contrat avec l'auditeur sélectionné.

Les termes de référence (Annexe 50) doivent faire partie intégrante de ce contrat. Un exemple de contrat d'audit figure à l'Annexe 51.

Les nouveaux auditeurs doivent être sélectionnés au début du mois d'août de l'année en cours. L'audit doit être réalisé entre janvier et mars et doit suivre l'année civile (à savoir du 1^{er} jan. au 31 déc.) pour le BuCo et les projets. Si le droit impose la tenue d'un audit à des dates différentes ou pour une période différente, ce point doit être discuté avec le RdC. Le projet de rapport d'audit doit être envoyé au HQ à la mi-mars. Le rapport d'audit final, accompagné de la lettre de recommandations, doit être prêt à la fin du mois d'avril.

Dans la mesure du possible et s'il y a d'autres donateurs que HEKS/EPER qui participent au projet, un audit institutionnel devra être réalisé. Ce type d'audit présente l'avantage qu'il permet de vérifier avec plus d'efficacité l'existence de doubles financements – surtout au niveau des frais administratifs et des frais généraux. Si une organisation partenaire accepte de mener un audit institutionnel, le partenaire et le BuCo entrent en contact avec les autres donateurs pour vérifier s'il est possible de partager les frais d'audit. Toutefois, nul ne peut forcer des organisations partenaires à mener des audits institutionnels car ce sont des entités juridiques indépendantes. Une partie de l'audit institutionnel consiste à générer un tableau qui montre clairement quelles recettes et quelles charges sont affectées à quel projet.

En cas de soupçon, un audit judiciaire peut être ordonné, avec des questions spécifiques à vérifier par l'auditeur.

2.5.2 Audits externes annuels

BuCo

Le DP doit recourir aux services d'un auditeur externe pour la réalisation d'un audit externe annuel du BuCo (suivant l'année civile, soit du 1^{er} jan. au 31 déc.).

L'audit doit produire les extraits suivants :

- Le rapport de l'auditeur (rapport qui confirme les normes sur la base desquelles l'audit a été préparé ainsi que l'avis sur le travail sur lequel a porté l'audit)
- La lettre de recommandations de l'auditeur (lacunes/erreurs énumérées par l'auditeur, y compris les recommandations)
- La réponse de la direction aux recommandations de l'auditeur, dans laquelle sont expliquées les mesures qui ont été ou seront prises pour remédier aux insuffisances et aux déficiences constatées. La lettre de réponse de la direction doit être envoyée dans le mois suivant le dépôt du rapport d'audit.
- Le rapport d'audit (bilan, compte d'exploitation, comparaison avec les chiffres et le budget de l'année précédente, etc.)

Les références plus spécifiques à suivre sont décrites dans les « termes de référence » de l'audit (Annexe 50).

Lors de l'audit du BuCo, il est important que l'auditeur confronte les informations du rapport de groupe avec les livres comptables locaux et confirme qu'ils correspondent ou qu'ils peuvent être rapprochés. À cette fin, l'auditeur doit imprimer et signer les pages concernées du rapport de groupe. Une copie du formulaire signé doit être envoyée au CP et au Controlling.

Partenaire (audit de projet)

Un audit externe de projet doit avoir lieu chaque année pour tous les projets dont le budget annuel total s'élève au minimum à 100 000 CHF par partenaire. Si les exigences locales sont plus strictes et imposent un audit sous les 100 000 CHF, il faut les respecter. De plus,

HEKS/EPER a toujours le droit de demander un audit, même si le budget annuel total du projet est inférieur à 100 000 CHF.

En général, HEKS/EPER préfère un audit institutionnel à condition qu'une annexe présentant une ventilation des coûts et contributions du projet avec le même degré de précision que le budget initial soit communiquée pour tous les projets de l'organisation partenaire.

Si le projet débute au deuxième semestre, le premier audit aura lieu à la fin de l'année suivante.

Si plusieurs donateurs financent avec HEKS/EPER le même projet de l'organisation partenaire, HEKS/EPER contribuera aux frais d'audit au pro rata.

- Les termes de référence (TdR) sont les mêmes que pour l'audit du BuCo (Annexe 50).
- Si HEKS/EPER finance plus d'un projet avec une organisation partenaire, un seul audit est requis. Cet audit doit couvrir tous les projets. Chaque projet doit faire l'objet d'un rapport distinct.
- Les coûts de l'audit font partie du budget global du projet. En conséquence, le rapport d'audit complet, lettre de recommandations et réponse comprises, doit être envoyé à HEKS/EPER (BuCo et HQ).
- L'échéancier est le même que pour l'audit du BuCo.
- L'organisation partenaire doit soumettre au BuCo le rapport d'audit, la lettre de recommandations ainsi que la réponse du partenaire aux conclusions de l'auditeur. Le BuCo doit vérifier que les déclarations du rapport d'audit correspondent à ses rapports financiers du projet et doit clarifier les éventuelles questions avec l'organisation partenaire. Ensuite, le rapport d'audit et la lettre de recommandations doivent être envoyés au CP. La lettre de réponse de la direction doit être envoyée dans le mois suivant le dépôt du rapport d'audit.

Si des déficiences ont été constatées, le BuCo doit établir un plan d'actions correctrices (avec des mesures concrètes, des étapes et des échéances) avec l'organisation partenaire, afin de remédier aux conclusions de l'audit. Le BuCo doit assurer le suivi de ce plan d'actions correctrices pendant des visites au partenaire, afin de veiller à sa mise en œuvre. Tout problème de mise en œuvre doit être discuté avec le CP.

2.5.3 Traitement des rapports d'audit du BuCo et du partenaire par le HQ

Le rapport d'audit, comprenant la lettre de recommandations et la réponse de la direction, doit être envoyé au CP dans les délais susmentionnés.

Le CP doit :

- Vérifier que le rapport d'audit comprenne la lettre de recommandations ainsi que la réponse de la direction ;
- Vérifier que l'avis de l'auditeur a été donné et ne comporte aucune réserve ;
- Enregistrer le rapport d'audit dans le dossier Excel approprié (au HQ) afin de vérifier que tous les rapports ont été reçus ;
- Vérifier si des problèmes/recommandations doivent faire l'objet d'un suivi (si des charges ont été jugées inacceptables par l'auditeur, le partenaire peut être invité à rembourser le montant) ;
- Vérifier avec le BuCo et/ou le partenaire comment les problèmes peuvent être résolus ;
- Vérifier si des problèmes de l'année précédente réapparaissent dans la lettre de recommandations/rechercher pourquoi les problèmes n'ont pas été résolus ;

Le CP doit indiquer au RdC et au RdD si des problèmes et/ou risques importants ont été révélés par le rapport d'audit.

Pour les projets bénéficiant de moyens financiers de fondations ou d'autres donateurs institutionnels ou pour des mandats, il convient de suivre les instructions de la fondation/ du donateur en matière d'audits.

2.5.4 Audit HEKS/EPER appliqué au BuCo et aux organisations partenaires

L'audit HEKS/EPER est une activité de contrôle ayant pour but d'ajouter de la valeur aux opérations d'une organisation et d'améliorer ces opérations. Il concerne l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance d'une organisation. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en appliquant une approche systématique et rigoureuse permettant d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

L'audit HEKS/EPER suit les principes de l'audit interne, souvent confondu avec l'audit externe. Or, il existe d'importantes différences entre ces deux types d'audit. L'audit externe se concentre sur l'exactitude du rapport annuel et des états financiers, tandis que l'audit interne applique une palette de mesures de contrôle plus large, s'intéressant à tout ce qui peut être important pour assurer le succès d'une organisation. Une liste de contrôle pour les audits HEKS/EPER figure à l'Annexe 52.

- (a) HEKS/EPER est habilitée à examiner et à réaliser l'audit du système de gestion financière des projets et du BuCo à tout moment. Chaque organisation partenaire et le BuCo doivent tenir leur comptabilité à jour à tout moment.
- (b) Les audits HEKS/EPER sont normalement menés par le RAF ou par un membre du Controlling du HQ, appelé ci-après auditeur de HEKS/EPER.
- (c) L'auditeur de HEKS/EPER doit se rendre à l'improviste dans les projets pour garantir que les politiques et procédures de gestion financière sont mises en œuvre et respectées à la lettre.
- (d) L'auditeur de HEKS/EPER doit inspecter le système de gestion financière des projets, à savoir la planification financière, la comptabilité générale, la surveillance financière et l'information financière et le contrôle.
- (e) L'auditeur de HEKS/EPER doit appliquer des mesures d'audit pour s'assurer que les politiques et procédures financières et comptables ont été respectées de façon satisfaisante.
- (f) L'auditeur de HEKS/EPER doit s'assurer que la petite caisse, les avances aux projets, les comptes bancaires, les comptes débiteurs, les comptes créditeurs ou les autres comptes du bilan sont rapprochés en temps utile.
- (g) L'auditeur de HEKS/EPER s'assure que l'exactitude des calculs arithmétiques dans tous les domaines des transactions financières, tels que les factures, listes de paie, journaux, etc., a été vérifiée avec précision.
- (h) L'auditeur de HEKS/EPER doit évaluer si les charges ont été imputées aux lignes budgétaires correctes et si une explication raisonnable a été apportée pour des écarts de +/- 10% entre le budget et les charges.
- (i) Si l'audit HEKS/EPER est mené dans une organisation partenaire, il doit vérifier que seules les dépenses réalisées sont imputées à HEKS/EPER et pas simplement la somme forfaitaire inscrite au budget.
- (j) L'auditeur de HEKS/EPER s'assure que la personne responsable des liquidités n'est pas la même que celle qui tient les livres, effectue la comptabilisation et autorise des transactions financières et des paiements.
- (k) L'auditeur de HEKS/EPER effectue des vérifications impromptues/aléatoires des liquidités, des inventaires, des stocks, des fournitures et du matériel et d'autres actifs et compare ses constatations avec le système comptable et les feuilles d'inventaire.
- (l) L'auditeur de HEKS/EPER veille à ce que l'accès aux actifs ou aux dossiers soit limité à des collaborateurs dûment autorisés.

- (m) L'auditeur de HEKS/EPER veille à ce que tout membre du personnel qui utilise des ressources et installations de l'organisation à des fins privées (par ex. photocopieurs, petit hôtel, véhicules, motos, téléphone, etc.) enregistre de façon appropriée les services utilisés et paie la note en temps voulu.
- (n) L'auditeur de HEKS/EPER examine la politique en matière d'achats et s'assure que tous les achats ont été réalisés conformément à cette politique.
- (o) L'auditeur de HEKS/EPER examine les processus de RH et la gestion des RH (par ex. tous les collaborateurs ont-ils un contrat de travail valable, etc.).

L'audit HEKS/EPER se termine par l'envoi d'un rapport (ou d'un plan d'action) au BuCo, au CP et au RdC. Ce rapport doit être rédigé dans le mois suivant la fin du travail d'audit.

Il incombe au CP de veiller à ce que toutes les mesures concrètes d'amélioration figurant dans le rapport d'audit HEKS/EPER concernant le BuCo soient mises en œuvre dans un délai raisonnable. Il incombe au DP de veiller à ce que toutes les mesures concrètes d'amélioration figurant dans le rapport d'audit HEKS/EPER concernant les organisations partenaires soient mises en œuvre dans un délai raisonnable. L'état d'avancement de la mise en œuvre doit faire l'objet d'un rapport au moins mensuel au CP.

Le HQ se réserve le droit d'effectuer un audit judiciaire spécifique en cas de soupçons de détournements ou d'autres irrégularités. Ce type d'audit peut être mené par du personnel du HQ Controlling ou par des spécialistes externes.

3 Achats et logistique

3.1 Introduction

Les principes généraux suivants doivent être pris en considération lorsque des achats sont effectués au nom de HEKS/EPER :

- Meilleur rapport qualité/prix : Choisir le meilleur rapport qualité/prix disponible pour l'achat dans le délai imparti ;
- Équité, intégrité, transparence ;
- Les informations liées à l'achat doivent être documentées et archivées ;
- Concurrence effective : Au moins deux fournisseurs indépendants agissent seuls (pas de collusion) et sont en concurrence pour le même marché ;
- Pas d'achats sur le marché gris ou sur le marché noir ;
- Respect des droits sociaux et conditions de travail minimums : Pas de travail des enfants, pas de travail forcé ;
- Principe de diligence raisonnable : S'assurer de la livraison dans les délais et de la qualité satisfaisante des biens, travaux ou services livrés. En cas de retard dans la livraison ou de qualité ou quantité inférieure à ce qui a été convenu avec le fournisseur, prendre des mesures correctrices ;
- Soutien à l'économie locale : Si possible et si la différence de prix/qualité n'est pas trop importante, donner la priorité aux fournisseurs locaux.

Les normes décrites dans cette procédure couvrent tout le processus d'achat, depuis la planification jusqu'à la réception. Elles s'appliquent à tout le personnel de HEKS/EPER associé au processus d'achat.

Approbation des règles concernant les responsabilités financières et matérielles

Les seuils d'autorisation des achats sont définis dans les « Règles concernant les responsabilités financières et matérielles » ([Annexe 6](#)) du BuCo. Indépendamment de la procédure d'achat, tous les processus doivent suivre les [Normes de documentation et de classement de HEKS/EPER](#).

Chaque BuCo élabore ces règles et demande l'approbation du chargé de programme et du Controlling sur une base triennale, lors de l'envoi des documents de clôture de l'exercice. En cas de modification en cours d'année, une version mise à jour doit être envoyée au chargé de programme et au Controlling pour approbation.

Responsabilités

Dans les chapitres ci-dessous, le manuel attribue les responsabilités au RAF, au Responsable de la logistique ou au Responsable de la flotte. Dans de nombreux contextes, le RAF assumera toutes ces responsabilités. Même si ces personnes assument la responsabilité générale, elles peuvent déléguer des tâches à des collègues.

3.2 Procédures d'achat

Le but de cette section est de donner des directives au BuCo pour la planification et la mise en œuvre d'activités d'achat. La fonction d'achat inclut toutes les actions nécessaires pour l'acquisition (par achat) de biens, services et travaux.

La valeur de l'achat définit la procédure d'achat. Chaque BuCo décrit le montant minimum et maximum pour chaque procédure dans les « Règles concernant les responsabilités financières et matérielles ».

Selon la procédure d'achat applicable, celui qui demande l'achat doit soumettre certains documents au RAF (voir tableau ci-dessous).

Procédure	Demande	Tableau	de	Contrat	Appel d'offres
-----------	---------	---------	----	---------	----------------

	d'achat avec trois offres	sélection		
A	N/A	N/A	N/A	N/A
B/C	✓	N/A	N/A	N/A
D	✓	✓	N/A	N/A
E	✓	✓	✓	N/A
F/G	✓	✓	✓	✓

3.2.1 Intervention d'urgence dans le cadre de l'aide humanitaire (AH)

Pendant des interventions d'urgence, la procédure B/C (si impossible, la procédure A) est d'application, quels que soient les seuils définis dans les « Règles concernant les responsabilités financières et matérielles » appliquées au niveau local. La durée de l'intervention d'urgence est définie par la task force du HQ ou par le RdD AH.

Pendant la durée des procédures d'achats simplifiées pour l'AH, le but devrait être d'avoir trois offres pour l'achat de biens et services. Si ce n'est pas possible, l'achat de biens et services est possible sans une demande d'au moins trois offres.

Cette règle s'applique tant que la valeur totale de l'achat lié à l'intervention reste sous les 100 000 CHF. Si la valeur totale de l'achat régi par les règles simplifiées dépasse les 100 000 CHF, une approbation du RdD AH et du RdC est nécessaire. Pour ce faire, le BuCo doit envoyer un courriel exposant les dépenses d'achat totales et expliquant comment il s'est assuré d'un prix et d'une qualité d'achat raisonnables malgré la procédure simplifiée.

3.2.2 Procédure A : Pas de documents supplémentaires

Comparaison avec les prix du marché local

Le RAF tient une liste de coordonnées de contact de fournisseurs passés et présents et des prix payés ainsi que de la satisfaction du BuCo à l'égard de ce fournisseur. Tout auteur d'une demande d'achat doit consulter cette liste avant de chercher un fournisseur.

Si le prix de l'achat est nettement supérieur au prix le plus bas payé par le passé (> 20 %), l'acheteur doit fournir une explication.

3.2.3 Procédures B et C : Demande d'achat avec trois offres

Les règles de la procédure A ci-dessus sont d'application.

Critères pour les offres (factures pro forma, offres)

- Les fournisseurs ne sont pas des proches de membres du personnel (parents, amis proches) ;
- Aucune personne associée à la procédure d'achat n'a accepté de « pots-de-vin » ;
- S'assurer que le fournisseur existe (pour éviter des offres bidons).

Définition du profil du produit

Avant de demander une offre, définissez avec précision l'achat. Envisagez les points suivants :

- Caractéristiques : énumérez les principales caractéristiques du produit ;
- Qualité : quel est le but de l'achat (long/court terme) ?
- Quantité : quelle est la quantité requise ?
- Prix : quel est le budget pour ce produit ?
- Disponibilité : dans quel délai le produit est-il requis ?
- Conditions de livraison : qui livrera les marchandises, qui est responsable des problèmes pendant le transport, à qui adresser les marchandises à livrer ?

Demande d'achat

Pour les achats de type B et supérieur, l'auteur de la demande complète une demande d'achat (Annexe 23) et l'envoie au RAF avant de commander le produit à un fournisseur.

Le RAF

- Vérifie si cet achat est inscrit au budget annuel et s'assure que l'auteur de la demande a noté la ligne budgétaire correcte sur le formulaire. Pour plus d'informations, surtout sur les achats non-inscrits au budget, voir les chapitres [Budget](#) et [Prévisions des flux de trésorerie](#).
- Vérifie que l'auteur de la demande a joint tous les documents nécessaires (3 offres) à la demande d'achat et que ces documents sont dûment signés.
- Envoie la demande d'achat aux agents approuvateurs conformément aux Règles concernant les responsabilités financières et matérielles.

Après que tous les agents approuvateurs obligatoires ont signé la demande d'achat, le RAF conserve une copie de la demande signée et envoie l'original signé soit au Responsable de la logistique pour exécution ou informe l'auteur de la demande qu'il peut procéder à l'achat. Si l'achat ne peut être emmené immédiatement (par ex. articles de papeterie achetés dans un magasin et pouvant être emmenés au BuCo au moment de l'achat), le fournisseur sélectionné doit signer un **bon de commande** avant de procéder à la livraison (Annexe 25).

Il est recommandé que le RAF conserve un registre des demandes d'achats (un exemple de registre d'achats figure à l'Annexe 24), afin de garder une trace de toutes les demandes d'achats.

3.2.4 Procédure D : Demande d'achat, trois offres et tableau de sélection

Toutes les règles des procédures A et B/C ci-dessus sont d'application.

Comité de sélection

Le comité de sélection se compose au moins du DP, du RAF, du logisticien (le cas échéant) et de l'auteur de la demande. Outre ces membres obligatoires, chaque BuCo peut choisir, avec l'approbation du CP, d'ajouter d'autres membres à ce comité.

Si la majorité des membres du comité s'accorde sur une offre, ils sélectionnent ce fournisseur et l'achat est approuvé. En cas de partage des voix, c'est le DP qui tranche.

Tableau de sélection

Un tableau de sélection est complété avec toutes les offres évaluées (Annexe 26) pendant la réunion du comité. Le comité de sélection décide de la meilleure offre en tenant compte du prix, de la qualité et du délai de livraison. Les membres du comité de sélection confirment leur choix de fournisseur en signant le tableau de sélection. Tous les membres du comité doivent signer, même s'ils ont voté contre l'offre qui l'emporte.

3.2.5 Procédure E : Demande d'achat, trois offres, tableau de sélection et contrat

Toutes les règles des procédures A, B/C et D ci-dessus sont d'application.

Préparation du contrat

Le responsable de la logistique prépare le contrat, recueille les signatures obligatoires et communique avec le fournisseur. La liste des personnes qui sont tenues de signer figure dans les Règles concernant les responsabilités financières et matérielles.

Contrats standard

Chaque BuCo devrait rédiger des contrats standard basés sur les modèles suivants :

- Contrat d'achat de biens (Annexe 53)
- Contrat de service, utilisé pour les consultants (Annexe 54)
- Le cas échéant, un contrat de location-bail (Annexe 18)

Demandez à un conseiller juridique local de confirmer que les modèles de contrats standard de HEKS/EPER sont conformes à la législation nationale. Envoyez une confirmation écrite du conseiller juridique au CP et au Controlling avant de commencer à utiliser votre modèle local.

Des contrats sont toujours obligatoires, quelle que soit la valeur, pour :

- L'achat de services
- La location de locaux (bureaux, résidences, entrepôts)
- La location de moyens de transport
- Les auditeurs
- Tout achat avec paiement anticipé

Le fournisseur doit signer le Code de conduite des fournisseurs (Annexe 27) en tant que partie intégrante de tout contrat.

Pour les règles de paraphe et de signature de contrats, voir l'annexe sur les Règles concernant les responsabilités financières et matérielles.

Modalités de paiement dans les contrats

Le responsable de la logistique précise les modalités de paiement dans chaque contrat.

Pénalités

Définissez les pénalités en cas de non-respect des délais par le fournisseur. Incluez les pénalités dans notre modèle de contrat standard.

3.2.6 Procédures F et G : Achat avec appel d'offres

Toutes les règles des procédures A, B/C, D et E ci-dessus sont d'application.

Critères d'application d'un processus d'appel d'offres

Pour tout achat dépassant le montant défini dans les « Règles concernant les responsabilités financières et matérielles », l'ouverture d'un processus d'appel d'offres est obligatoire.

HEKS/EPER utilise deux types de processus d'appels d'offres

a) Appel d'offre restreint

Le Responsable de la logistique invite plusieurs entreprises présélectionnées à soumettre une offre.

b) Appel d'offres ouvert

Le Responsable de la logistique publie un appel d'offres. Il faut choisir un moyen de communication qui permettra d'atteindre le plus grand nombre possible de soumissionnaires potentiels. Le délai maximum pour le dépôt des offres est de 40 jours.

Les moyens de communication possibles doivent être adaptés au contexte local et peuvent inclure, mais sans s'y limiter :

- Des invitations à d'anciens fournisseurs
- Des plates-formes Internet
- La presse écrite
- La radio (surtout dans les pays à faible taux d'alphabétisation)

Critères d'évaluation

L'auteur de la demande d'achat et le Responsable de la logistique spécifient deux ensembles de critères avant de publier l'offre. Ces critères ne peuvent être modifiés une fois que l'appel d'offres a été lancé.

- Eligibilité du fournisseur : Les fournisseurs doivent être capables de réaliser la tâche. L'auteur de la demande et le Responsable de la logistique dressent une liste de critères qui permettent de comparer les fournisseurs.

- Les fournisseurs intéressés doivent soumettre, en même temps que leur offre :
 - Le profil de leur entreprise
 - La documentation d'immatriculation de l'entreprise
 - Les CV des collaborateurs qui effectueront les tâches mentionnées dans l'appel d'offres
 - Des recommandations d'anciens clients
- **Évaluation d'une offre** : Comparez des critères tels que le délai de livraison, la qualité, le rapport coût-efficacité, le coût de l'opération, le service à la clientèle, la faisabilité, la durabilité, le contenu innovant, etc. pour déterminer la meilleure offre. Le prix est un critère obligatoire.

Documentation de l'offre

Cette documentation contient :

- Des informations générales sur l'achat demandé
- La liste des documents requis, surtout des documents liés à l'éligibilité du fournisseur
- Les spécifications techniques
- Les conditions de livraison (délai de livraison, moyens de transport, etc.)
- Les explications de la méthode de sélection de HEKS/EPER
- Les coordonnées de contact pour obtenir des réponses à des questions
- La date limite de dépôt des offres

Subdivision en lots

Les achats de biens et services peuvent se faire via une seule offre ou être subdivisés en lots. Si l'appel d'offres est divisé, décrivez les différents lots dans la documentation de l'appel d'offres.

Dépôt des offres

Les soumissionnaires déposent leurs offres dans des enveloppes scellées adressées directement au Responsable de la logistique.

Le Responsable de la logistique indique la date de dépôt sur les enveloppes scellées et conserve ces enveloppes dans le coffre jusqu'à la réunion du comité de sélection.

Évaluation des offres

Le comité de sélection procède en trois étapes consécutives :

- Évaluation des critères d'éligibilité. Élimination des offres non conformes
- Évaluation des données techniques de l'offre. Élimination des offres non conformes
- Comparaison des offres restantes

Pendant la réunion du comité, complétez le tableau de sélection au moyen du résultat de l'évaluation conjointe réalisée par les membres du comité de sélection³⁰. Les membres du comité sélectionnent l'offre qui correspond le mieux au profil et confirment leur approbation en signant le tableau de sélection.

Un deuxième tour de négociations avec les fournisseurs préférés peut avoir lieu après la première réunion. La procédure peut être répétée plusieurs fois jusqu'à ce que le prix/les conditions soient acceptables.

Le BuCo dirige tout ce processus en étroite collaboration avec le CP et archive toute la correspondance entrante et sortante concernant le processus d'appel d'offres. Le processus d'appel d'offres et le ou les fournisseurs sélectionnés doivent être approuvés, comme indiqué dans les Règles du BuCo concernant les responsabilités financières et matérielles.

³⁰ Pour ce faire, il est possible d'ajouter d'autres critères pertinents dans le tableau de sélection.

L'ensemble du processus d'appel d'offres doit être documenté dans un résumé de la procédure d'achat. Cette tâche incombe au comité.

3.3 Paiements

Le but de cette section est de donner des directives au BuCo concernant les normes minimums en matière de paiements.

En règle générale, les transactions monétaires doivent être traitées, dans la mesure du possible, par virements bancaires. La bonne documentation et la traçabilité des virements bancaires réduisent les risques pour HEKS/EPER. Les moyens de paiement à privilégier sont, par ordre de préférence du HQ, les virements bancaires, ensuite les chèques et, uniquement en dernier recours, les transactions en liquide. Toutes les transactions monétaires doivent être approuvées conformément aux « Règles concernant les responsabilités financières et matérielles » (Annexe 6) ainsi qu'aux conditions préalables mentionnées ci-après.

3.3.1 Conditions à respecter

Un justificatif écrit doit être disponible pour toutes les dépenses. Si, pour le montant de l'achat, les « Règles concernant les responsabilités financières et matérielles » du BuCo exigent une facture, le BuCo doit avoir une facture originale respectant les exigences suivantes :

- Nom et adresse du fournisseur, numéro de TVA, tout autre numéro d'immatriculation de l'entreprise
- Date et lieu
- Description des achats
- Prix unitaire, quantité et coût total par bien
- Montant en chiffres
- Devise
- Pour les documents rédigés en langue locale, traduction de la date, du lieu, de la description, de la quantité, du prix unitaire, du prix total, du nom du fournisseur et de la devise en anglais, français, portugais ou espagnol.
- Cachet et/ou signature originale, ou papier officiel de l'entreprise
- Toute autre condition préalable spécifique au pays

Le fournisseur ou le RAF doit mentionner le numéro du projet sur toutes les factures et tous les justificatifs. Le RAF note en outre la ligne budgétaire sur la facture.

S'il n'est pas possible d'obtenir une facture officielle, il faut utiliser un carnet de reçus. Les éléments suivants doivent figurer sur un reçu/bordereau comptable (voir le modèle de bordereau comptable manuscrit à l'Annexe 5) :

- Numéro de la transaction tel qu'attribué par le logiciel comptable
- Date du paiement
- Numéro du projet
- Compte auquel cette dépense est imputée
- Signature(s) d'approbation conformément aux Règles concernant les responsabilités financières et matérielles (Annexe 6). Veuillez noter que le DP ne peut approuver ses propres dépenses. Le RAF vérifie mensuellement les dépenses du DP et effectue un remboursement correspondant au DP. Tous les trimestres, le DP scanne tous ses reçus et les envoie au CP pour approbation. Si le CP refuse un reçu soumis ou s'il y a une erreur, le CP demande au RAF de déduire le montant concerné du prochain salaire du DP.
- En cas de paiements en liquide, la signature du bénéficiaire sur la facture prouve qu'il a reçu l'argent.

Si le contenu principal (description du bien ou du service) d'un reçu ou d'une facture n'est pas rédigé en anglais, espagnol, portugais ou français, la description doit être traduite dans une des langues susmentionnées sur le reçu / la facture même. La description détaillée d'un bien ou d'un service, la devise et les montants doivent être clairs et lisibles.

Si la dépense dépasse 200 CHF et qu'aucun reçu ne peut être obtenu, il faudra demander l'approbation du CP. Le total de toutes les dépenses trimestrielles sans reçus ne peut dépasser 500 CHF, sans quoi la liste des frais devra aussi être approuvée par le CP.

3.3.2 Réception de la facture

Dès réception de la facture/du reçu, l'auteur de la demande d'achat vérifie les marchandises livrées. Il confirme, en signant la facture, que les marchandises livrées sont conformes à l'offre (le cas échéant) et que la quantité, la qualité et les conditions de livraison correspondent aux informations figurant sur la facture. Après quoi, il envoie la facture au RAF.

Si le prix réel du produit s'écarte de plus de 5% de l'offre, une nouvelle demande d'achat avec toutes les signatures obligatoires doit être émise.

Pour assurer la traçabilité de toutes les factures, le RAF peut générer un registre des factures (un exemple est donné à l'Annexe 28). Dans le registre des factures, toutes les factures entrantes sont enregistrées par ordre chronologique et sont assorties d'un numéro d'ordre.

Le RAF compare la facture au budget/aux prix du marché local et s'assure que l'auteur de la demande d'achat a signé la facture et a joint tous les documents obligatoires. Occasionnellement, il vérifie les prix offerts par les fournisseurs, par exemple en demandant, sous couvert de l'anonymat, des offres pour les mêmes articles que ceux qui ont été achetés récemment.

Le RAF veille à ce que toute garantie soit estampillée et signée conformément aux exigences juridiques locales. Le RAF classe toutes les garanties.

3.3.3 Exécuter les paiements

Indépendamment de la méthode de paiement, tous les paiements doivent être approuvés par deux personnes afin de respecter le principe de la double signature. Après exécution du paiement, le RAF enregistre directement le paiement dans sa comptabilité locale et appose sur la facture un cachet « payé ».

Si le paiement est effectué par chèque, le RAF émet le chèque en un original et une copie. L'original est remis au bénéficiaire du paiement tandis que la copie est jointe à la facture originale et aux autres justificatifs de l'achat. Une fois le chèque émis, le RAF doit vérifier sur les relevés bancaires si le chèque a été compensé et, dès qu'il a été compensé, il doit inscrire le montant au passif, dans le compte « chèques non compensés » en contrepartie de la banque, dans le bilan (pour plus d'informations, voir [Régularisations](#)). Si un chèque est annulé, la copie du chèque doit être barrée et la contrepassation requise sera inscrite dans les livres du BuCo pour annuler l'écriture initiale.

Chaque écriture doit être enregistrée dans le logiciel comptable avec le numéro de la facture ainsi que le numéro de la demande d'achat.

Les chèques en blanc sont interdits en toutes circonstances.
--

3.3.4 Paiement partiel

Le RAF vérifie si un paiement partiel a été effectué pour l'achat. La valeur totale d'un achat déterminé est définie par la valeur de la demande d'achat. Le total des paiements partiels ne devrait jamais dépasser la valeur des marchandises, du travail ou des services livrés par le fournisseur au moment du paiement.

Tout paiement partiel doit être documenté sur la facture afin que le montant total de la facture soit visible, ainsi que le paiement partiel et le montant net qui reste dû.

3.3.5 Paiements anticipés

Un paiement anticipé (= paiement avant que le fournisseur n'ait livré ou commencé le service/travail) de max. 30% peut être accordé. Si un fournisseur demande des arrhes de plus de 30%, un pourcentage plus élevé peut être négocié. Dans ce cas, l'approbation du CP est requise.

Ne jamais accepter d'arrhes de 100% !

Pour les paiements anticipés, il faut obligatoirement signer un contrat et les arrhes doivent être définis dans ce contrat. Une copie du contrat doit être jointe au bordereau comptable, avec une facture en cas de paiements anticipés.

3.3.6 Documentation et classement

Chaque transaction doit être documentée au moyen d'une facture originale ou, si aucune facture ne peut être obtenue, au moyen d'un reçu (comme indiqué au chapitre [Conditions à respecter](#)). Pour obtenir des instructions précises à ce sujet, voir le chapitre [Normes de documentation et de classement de HEKS/EPER](#).

3.4 Gestion des actifs

3.4.1 Matériel de bureau

Définition

On entend par matériel de bureau, les équipements utilisés par le BuCo. Citons, à titre d'exemples, les articles de papeterie, les ordinateurs portables, les bureaux, les fontaines à eau, etc.

Inscription du matériel de bureau à l'actif du bilan

- Éléments de l'inventaire : Biens dont le prix d'achat est supérieur à 50 CHF, ainsi que tous les appareils électroniques.
- Actifs immobilisés : Les biens dont le prix d'achat dépasse les 3 000 CHF doivent être inscrits à l'actif du bilan. Voir les définitions détaillées et les règles comptables précises pour les actifs immobilisés au chapitre [Actifs immobilisés](#).

Feuille d'inventaire

La feuille d'inventaire contient les informations suivantes :

- Numéro de référence du bien
- Date d'achat
- Description (numéro de série, modèle, etc.)
- Emplacement actuel
- Devise et prix d'achat
- Numéro de la facture
- Fabriqué par
- Personne à qui il est affecté
- Date de retrait/cession
- Commentaires (c.-à-d. qualité, dégâts)

Le RAF enregistre tant les actifs immobilisés que les éléments de l'inventaire sur la feuille d'inventaire et tient celle-ci toujours à jour. La feuille d'inventaire peut être analysée dans le rapport de groupe (Annexe 2). Pour plus d'informations, voir le chapitre [Actifs immobilisés](#).

Référence du bien (numéro d'inventaire)

Chaque élément mentionné sur la feuille d'inventaire est assorti d'un numéro de référence qui contient le numéro du bien.

Contrôle des stocks

Chaque élément doit être traçable à tout moment. Le stock physique doit refléter la feuille d'inventaire et documenter les dégâts et pertes. Le Responsable de la logistique opère des contrôles réguliers.

Déclaration de perte

En cas de perte de matériel de bureau, le Responsable de la logistique documente les circonstances de la disparition de la manière la plus détaillée possible dans le formulaire de déclaration de perte (Annexe 29). Le Responsable de la logistique, le RAF et le DP signent le formulaire de déclaration de perte.

Cession de matériel de bureau

Le matériel de bureau ne peut être cédé qu'au moyen d'un formulaire de cession signé (Annexe 30). Le DP approuve toute vente ou tout don.

En cas de cession de matériel de bureau, inscrivez les informations suivantes sur la feuille d'inventaire :

- Date de retrait/cession
- En cas de vente : Nom de l'acheteur, montant reçu
- En cas de don : Nom du bénéficiaire

Pour plus d'informations sur la façon de comptabiliser la vente, la cession, le don ou la perte de biens dans le bilan et dans le compte d'exploitation, voir le chapitre [Actifs immobilisés](#).

Vente

Le Responsable de la logistique annonce la vente en interne et en externe.

Un bien peut être vendu de deux manières

- Loterie : Le RAF fixe un prix pour le bien à vendre. Les personnes internes ou externes intéressées inscrivent leur nom sur une liste. Des lots sont préparés avec tous les noms. Tous les participants à la loterie sont invités à assister au tirage de la loterie à une date fixée.
- Vente publique : Le RAF définit un prix minimum pour le bien. Tous les collaborateurs/personnes externes intéressés soumettent, dans une enveloppe scellée, une offre mentionnant le montant qu'ils sont prêts à payer. À la date fixée, toutes les enveloppes sont ouvertes en présence des soumissionnaires. Le plus offrant emporte le bien pour le prix offert.

Don

- Du matériel de bureau ne peut être donné à des individus. Les dons se font uniquement à des organisations.
- Les dons d'une valeur supérieure à 400 CHF en devise locale doivent être approuvés par le CP.
- Pour tous les dons, le RAF complète une attestation de don (Annexe 31), qui doit être signée par le DP et le RAF. Le bénéficiaire du don confirme avoir reçu le don sur l'attestation de don.

3.4.2 Biens de consommation

Définition

Les biens de consommation sont des articles achetés pour un projet en vue d'être distribués aux personnes dont nous nous occupons dans le cadre du projet. Ces biens ne sont généralement pas stockés dans le BuCo lui-même mais dans un stock distinct ou dans un entrepôt.

Fiche de stock

Les informations suivantes doivent figurer sur la fiche de stock :

- Numéro de référence du bien
- Date d'entrée
- Description
- Quantité de biens reçus
- Quantité de biens retirés / distribués
- Solde des biens en stock
- Lieu de stockage
- Signature du responsable de la logistique
- Commentaires (c.-à-d. qualité, dégâts)

Contrôle des stocks

Chaque élément doit être traçable à tout moment. Le stock physique doit refléter la fiche de stock et documenter les dégâts et pertes.

Le Responsable de la logistique effectue un comptage du stock hebdomadaire. Le RAF (ou le DP, si le RAF est le Responsable de la logistique) effectue un comptage de stock à l'improviste au moins une fois par mois. Ce contrôle consiste en une comparaison des stocks physiques et des fiches de stock et en une vérification de la qualité et des quantités.

Examinez chaque pile du stock sous tous les angles ; utilisez une lampe de poche dans les coins sombres ; soyez à l'affût de ce qui suit :

- Conteneurs fendus/cassés ;
- Toiles ou cocons de coléoptères et de mites entre les sacs ou dans les coutures ;
- Phénomène de chauffe (soulevez un sac dans le milieu de la couche supérieure) ;
- Odeurs inhabituelles ;
- Durcissement des sacs de poudre de lait écrémé (PLE) ;
- Boîtes en fer blanc rouillées ou gonflées (ouvrez quelques cartons sélectionnés au hasard ; refermez-les après inspection) ;
- Fuites d'huile

Biens de consommation entrants : Bordereau de réception

Le Responsable de la logistique accuse réception des nouveaux biens au moyen d'un bordereau de réception (Annexe 32). Ce bordereau contient :

- Numéro du bien
- Date d'entrée
- Description
- Quantité de biens reçus
- Numéro de la facture
- Unité de mesure
- Commentaires (c.-à-d. qualité, dégâts)

Biens de consommation sortants : Bordereau de livraison

Si des biens de consommation sont utilisés, un bordereau de livraison (Annexe 33) est complété et signé par le Responsable de la logistique, le destinataire et le RAF.

3.4.3 Directives pour le stockage

Le présent chapitre est tiré du manuel du PAM / ONG, Section 3, chapitre 6 « Entreposage et manutention des produits alimentaires », pages 115-124 ; pour plus d'informations, voir l'Annexe 34.

Principes applicables à l'entreposage, au transport et à la manutention

Les aspects suivants doivent notamment être pris en compte lors du choix d'un entrepôt :

- Les conditions de sécurité dans la localité ;
- Le caractère adéquat du bâtiment et du complexe ;

- La disponibilité de matériel de manutention adéquat ;
- La disponibilité de personnel d'entreposage compétent ;
- Si l'entrepôt peut être utilisé immédiatement ; les retards possibles et les risques au cas où il n'est pas utilisable de suite ;
- La disponibilité d'une aire de stationnement sûre pour les camions (contiguë à l'entrepôt ou à proximité) ;
- Le coût (frais de location et/ou de réparations).

Entreposage de produits alimentaires dans des conditions à même d'éviter les pertes

Gérer les denrées périssables selon le principe « premier entré, premier sorti ».

Les entrepôts et autres installations de stockage devraient :

- Être munis de barrières, de clôtures, de portes, d'un toit, de fenêtres, de gouttières et de tuyaux d'évacuation en bon état ;
- Être munis d'un dispositif de verrouillage sûr ;
- Être munis de planchers sains et propres ;
- Être dotés d'extincteurs d'incendie accessibles ;
- Ne présenter aucun signe d'infestation de rats ou de souris ;
- Être une zone non-fumeurs, aussi bien à l'intérieur qu'à proximité.

Directives pour l'empilage

Pour l'empilage à l'intérieur de l'entrepôt :

- Les différents produits, les différents emballages et les différents arrivages sont empilés séparément ;
- Veiller à laisser un espace d'au moins 1 mètre entre les piles et tous les murs et piliers ;
- Laisser un espace entre les piles et la charpente du toit ;
- Prévoir des allées d'au moins 2 mètres entre chaque pile aux fins de chargement/déchargement (dans un grand entrepôt où les camions sont autorisés à circuler, cet espace doit être de 5 à 6 mètres) ;
- Toutes les piles sont disposées sur des palettes ou du bois de calage rond (la priorité étant accordée aux farines et aux aliments composés) ;
- Les palettes / bois de calage sont lisses et réguliers : aucun clou ou écharde ne dépasse ;
- Les piles sont ordonnées, placées au bord du bois de calage et « liées » (pour chaque couche, les conteneurs sont placés à angle droit de la couche inférieure) ;
- Les hauteurs limites sont respectées ; les couches inférieures ne sont pas écrasées.

Pour l'empilage à l'extérieur (lorsque la capacité de l'entrepôt est insuffisante) :

- Pour les denrées alimentaires : seuls les céréales entières, les légumes secs et l'huile végétale en fût sont empilés à l'extérieur (jamais la farine, les aliments composés, le lait en poudre ou les conserves) ;
- Le sol est ferme et plat (dans l'idéal, avec une légère pente pour l'écoulement des eaux) il n'y a aucun risque d'inondation ;
- Toutes les piles sont placées sur du bois de calage ou sur une plate-forme de gravier surélevée entourée de canaux d'écoulement des eaux ;
- Une bâche en polyéthylène ou en PVC est placée entre le bois de calage et la première couche ; elle est relevée et glissée entre la troisième et la quatrième couche ;
- Une bâche en toile (ou en plastique) recouvre la pile et est arrimée de chaque côté.

4 Gestion des véhicules

4.1 Achat de véhicules

Définition des véhicules de HEKS/EPER

Ces règles s'appliquent à tous les véhicules qui sont la propriété de HEKS/EPER.

Achat d'un véhicule

Chaque achat d'un véhicule doit être approuvé au préalable par le CP. Le DP soumet une demande au CP avec les informations/documents suivants :

- But du véhicule et qui en sera le conducteur
- Au moins 3 offres de fournisseurs différents
- Toutes les taxes, assurances et autres frais doivent être inclus dans la demande

Le CP approuve par écrit la demande d'achat du véhicule.

4.2 Utilisation du véhicule

Utilisation du véhicule

Pour garantir une longue durée de vie au véhicule, une utilisation appropriée et une limitation des coûts de carburant et de pièces détachées :

- Le conducteur doit compléter un registre chaque fois qu'il utilise le véhicule (Annexe 35).
- Il doit indiquer les pleins et le but de chaque voyage dans le registre.
- Pour chaque plein, il doit indiquer le nombre de litres dans le registre.
- L'entretien du véhicule doit être fait au moins une fois par an. L'entretien doit être réalisé par un garage reconnu/officiel. Sur la facture, le garage doit énumérer les pièces détachées utilisées pour l'entretien. Le RAF (ou le Responsable de la flotte, le cas échéant) conserve tous les documents connexes.
- Aucune arme n'est autorisée dans les véhicules ou sur les motos. Un autocollant indiquant l'absence d'armes à bord doit être apposé visiblement sur le pare-brise.
- Tous les véhicules de HEKS/EPER doivent être équipés d'une boîte à outils adaptée à l'environnement opérationnel, d'un extincteur et d'une boîte de premiers secours.
- Dans les circonstances normales, tous les passagers des véhicules de HEKS/EPER doivent porter des ceintures de sécurité. Il incombe au conducteur de s'assurer que les ceintures de sécurité de tous les passagers sont bouclées avant le démarrage.
- Il est demandé aux conducteurs de participer régulièrement à des formations à la conduite sûre.

Qui peut conduire le véhicule ?

Le véhicule est conduit uniquement par le personnel désigné. Il s'agit généralement du conducteur et du DP. Pour des questions d'assurance, les CP ou d'autres membres du personnel du HQ ne sont pas autorisés à conduire les véhicules de HEKS/EPER.

Une liste de tous les conducteurs autorisés (tant pour les voitures que pour les motos) doit être approuvée par le DP et partagée avec le CP (Annexe 35). Tout changement doit être signalé au CP. Les délégués doivent aussi apparaître sur la liste des conducteurs désignés s'ils choisissent de conduire eux-mêmes.

Consommation

Le Responsable de la flotte effectue une évaluation mensuelle de la consommation de carburant de chaque véhicule, sur la base de la consommation de litres/km ou mile enregistrée dans le registre et signale toute irrégularité au RAF.

Usage privé de véhicules

En général, HEKS/EPER n'autorise pas l'usage de ses véhicules à des fins privées, pour diverses raisons. S'il s'avère réellement nécessaire d'utiliser des véhicules de HEKS/EPER à des fins privées, le DP doit demander l'autorisation écrite du CP. Lorsque l'autorisation est obtenue, les conducteurs privés sont aussi inscrits sur la liste des conducteurs désignés.

L'utilisateur privé du véhicule doit rembourser le BuCo pour l'utilisation du véhicule. Un remboursement au kilomètre ou mile pour couvrir les frais de carburant ainsi que l'amortissement pour l'utilisation doivent être fixés par le DP et le CP dans une note. Le DP et le CP déterminent le prix en fonction de la coutume locale. Pour ce faire, ils peuvent s'appuyer sur des valeurs de référence, telles que les tarifs pratiqués par d'autres ONG, par des agences gouvernementales, les taux kilométriques/par mile appliqués par les assurances ou les associations automobiles, etc.

Les remboursements se font mensuellement : le RAF déduit le montant du remboursement du salaire de l'utilisateur privé. La base des calculs est le rapport de consommation mensuel du Responsable de la flotte. Le RAF enregistre ce remboursement sous « charges salariales / frais de carburant, d'assurance et de réparation/entretien des véhicules ».

Si des dégâts ont été occasionnés par désinvolture ou négligence pendant l'utilisation privée du véhicule, HEKS/EPER se réserve le droit de réclamer une compensation financière au conducteur.

5 Ressources humaines

Le but de ce chapitre est de donner des directives au BuCo pour la gestion des ressources humaines (RH). Il explique les aspects courants de la gestion du personnel, depuis le recrutement jusqu'à la fin du contrat de travail selon les normes de HEKS/EPER.

Comme tous les processus de RH sont fortement influencés par la législation locale (en particulier par le droit national du travail), les BuCo doivent établir un manuel de RH spécifique à leur pays, dans lequel ils définissent leurs procédures RH ainsi que les droits et obligations des collaborateurs. Les normes de HEKS/EPER sont consignées dans le Règlement du personnel (Annexe 17), qui doit constituer la base de toute adaptation au droit local et aux processus spécifiques au BuCo. Il est important que le règlement du personnel du BuCo soit complet³¹, correct et mis à jour en permanence. Avant d'être soumis à l'approbation du CP et du RdD, le règlement du personnel du BuCo doit être analysé par un juriste local afin de garantir le respect de toutes les lois locales pertinentes. Le règlement du personnel fait partie intégrante du contrat de travail de chaque collaborateur du BuCo et, en conséquence, il doit être signé par tous les collaborateurs à chaque révision. La révision doit avoir lieu en réponse à tout changement du droit local ou, au plus tard, après trois ans.

5.1 Documentation et classement des RH

Le BuCo doit créer un dossier séparé et complet par collaborateur pour tous les collaborateurs, anciens et actuels. Pour des motifs de confidentialité, ces dossiers doivent être conservés en un lieu accessible uniquement au DP et au RAF. Les dossiers du personnel doivent contenir les documents originaux suivants :

- Les contrats de travail actuels et passés (Annexe 36) et les avenants aux contrats
- Le Règlement du personnel signé (Annexe 17)
- Le Code de conduite signé (Annexe 37)
- L'acte de candidature, le CV et les diplômes du collaborateur
- La description de poste
- Les noms et numéros de téléphone des personnes à contacter en cas d'urgence (Annexe 47)
- Le plan de sécurité élaboré pour ce pays, daté et signé³²
- Une feuille de prestations complétée et signée chaque mois (Annexe 41)
- Une évaluation annuelle des performances complétée, signée et datée (Annexe 42)
- Une lettre d'information annuelle sur le classement dans l'échelle salariale (Annexe 43)
- L'approbation et la demande de remboursement de formations liées au travail (Annexe 46)
- Un récapitulatif annuel des remboursements de frais médicaux (Annexe 48)
- Une copie du passeport ou du document d'identification valable
- Pour le RAF, le DP, le comptable/caissier et tous les cadres : Un extrait du casier judiciaire du collaborateur, ou un certificat de bonne vie et mœurs ou document similaire
- Pour le personnel affecté à la conduite d'un véhicule, le dossier doit comporter une copie du permis de conduire du collaborateur
- La lettre de fin de contrat de travail pour les anciens collaborateurs
- Toute correspondance importante concernant la relation de travail
- Etc.

Outre les dossiers susmentionnés, spécifiques aux collaborateurs, le BuCo doit veiller à ce que son échelle salariale et ses ajustements annuels soient bien documentés et classés de façon

³¹ Ce qui signifie qu'il présente tous les processus et accords pertinents en matière de RH

³² En vertu des Directives pour la sécurité sur le terrain, chaque BuCo soumet au moins annuellement un plan de sécurité pour le pays au Responsable de la sécurité au HQ. Ce plan est révisé au cours de l'année lorsque des modifications de l'évaluation de la sécurité réalisée par le BuCo ou le HQ rendent une adaptation des mesures de sécurité nécessaire.

appropriée. Il incombe au RAF de veiller à ce que tous les dossiers liés aux RH soient à jour et complets à tout moment. Comme indiqué au chapitre sur la documentation et le classement, les dossiers doivent être conservés pendant au moins 10 ans. Pour plus d'informations, voir le chapitre [documentation et classement](#).

5.2 Recrutement et sélection de nouveaux collaborateurs

Avant toute procédure de recrutement, le BuCo doit s'assurer que ce poste a été inscrit au [budget du BuCo](#). Dans l'affirmative, le BuCo doit rédiger une description de poste ou réviser la description de poste existante pour le DP et le RAF (Annexes 39 et 40) et l'adapter aux besoins réels du BuCo.

En cas de modifications à la description de poste standard des FFAG, il faut obtenir l'approbation du CP. Si le poste n'est pas prévu au budget du BuCo, le RAF doit revoir le [budget du BuCo](#) afin de déterminer si des dépenses du BuCo peuvent être réduites dans les lignes budgétaires existantes pour les frais de personnel afin de rester dans les limites du budget approuvé, même si le nouveau poste est recruté dans la même année ou si une augmentation du budget est requise avant que la procédure de recrutement ne puisse être lancée. Si le nouveau poste n'est pas prévu au budget, le recrutement doit être approuvé par le CP. Si le budget du BuCo doit être augmenté, il faut suivre les instructions mentionnées au chapitre [Budget du BuCo](#) et le processus d'approbation des projets du HQ.

Le DP est responsable du recrutement de tous les collaborateurs du BuCo ainsi que des collaborateurs de tout projet à mise en œuvre directe de HEKS/EPER s'il ne s'agit pas d'expatriés. Le personnel expatrié est traité via la procédure spécifique du HQ. Le recrutement du DP³³ relève de la responsabilité du CP et des RH HQ, avec approbation du RdD. Le contrat de travail du DP est directement signé avec le HQ.

Tous les recrutements locaux (y compris le recrutement du DP) suivent les principes de recrutement de HEKS/EPER énoncés ci-dessous :

- Toutes les vacances d'emplois/ouvertures de postes doivent être annoncées publiquement (par ex. journaux, Internet, ...), même s'il existe un candidat interne valable au sein de HEKS/EPER.
- En général, il est interdit de recruter des membres de la famille³⁴. Si des membres de la famille postulent pour un emploi, il faut le faire savoir ouvertement et leur recrutement devra être approuvé par le CP.
- Les principes d'égalité entre les femmes et les hommes et de diversité doivent être respectés.
- La personne doit partager les valeurs et convictions de HEKS/EPER³⁵,
- La personne n'a pas d'activité secondaire (rémunérée ou non) susceptible de perturber les activités de HEKS/EPER. Tout engagement civil, politique et religieux doit être signalé au DP et au CP. Voir aussi la description des processus ci-dessous, à la section [Généralités](#).
- La personne est adulte (plus de 18 ans) et n'a pas atteint l'âge officiel de départ à la retraite du pays concerné.
- Il faut clarifier les règles en matière de nationalité (double nationalité) ou de permis de séjour en vigueur dans le pays concerné.
- La personne a un casier judiciaire vierge (extrait du registre des fondations ; copie certifiée conforme de l'original délivré il n'y a pas plus de 6 mois). C'est particulièrement important pour les recrutements aux postes de DP, RAF, comptable/caissier et autres postes de direction.
- Le DP doit avoir une bonne maîtrise de l'anglais écrit et oral.
- Le RAF doit avoir une bonne maîtrise interactive de l'anglais écrit et oral.

³³ Pour les délégués et les expatriés de l'AH, veuillez consulter le manuel des procédures pour les expatriés du HQ.

³⁴ Nous appliquons une définition large de la famille, couvrant l'époux/épouse, les enfants, oncles, tantes, cousins, etc.

³⁵ Voir le site web de l'HEKS/EPER – Doc. « Valeurs et convictions ».

Le processus de sélection ci-dessous est valable pour le recrutement du DP, du RAF et de l'AP, tandis que les recrutements à tous les autres postes peuvent suivre les pratiques locales :

- Après l'examen des candidatures, il faut sélectionner au moins trois personnes pour des entretiens.
- Avant de procéder aux entretiens, il faut définir des critères de sélection concrets, qui doivent être approuvés par le CP. Ces critères de sélection porteront sur les qualités liées au travail, les compétences générales ainsi que sur d'autres points (par ex. salaire souhaité, permis de travail, etc.). La définition des critères de sélection garantira la sélection de la personne la plus qualifiée et la plus apte.
- Les entretiens doivent être menés par au moins deux personnes – de préférence un homme et une femme – qui doivent évaluer le candidat séparément, sur la base des critères de sélection définis.
- Pour les deux candidats classés en tête, le DP demande les coordonnées de contact d'au moins deux références professionnelles pertinentes par candidat, afin de pouvoir se renseigner auprès d'employeurs précédents. Une des personnes de référence doit être le superviseur précédent du candidat.
- Si le recrutement concerne un poste de RAF, le DP et le CP doivent sélectionner les deux candidats les plus aptes et organiser un deuxième entretien, via Skype, avec le Controlling HQ.
- Le recrutement d'un DP doit être approuvé par le CP et par le RdD.

Dès que la sélection du candidat est approuvée, ce candidat est classé dans l'échelle salariale du BuCo pour que le RAF puisse élaborer le contrat de travail. Le contrat de travail du DP est élaboré par le HQ. Pour plus d'informations sur l'échelle salariale, voir le chapitre [Échelle salariale du BuCo](#).

Sur la base de ces informations, le RAF rédige le contrat de travail en utilisant le modèle de contrat (Annexe 36). Ce modèle de contrat constitue la norme minimum de HEKS/EPER, norme sous laquelle il est interdit de descendre. Le contrat de travail peut être à durée déterminée ou indéterminée.

Le DP doit veiller à ce que le candidat sélectionné signe tous les documents liés aux RH avant sa prise de fonction. Ces documents sont le contrat de travail (Annexe 36), la description de poste (Annexe 39 et Annexe 40 pour le DP et le RAF), le règlement du personnel (Annexe 17), le code de conduite (Annexe 37) et le code de conduite de la FICR pour le contexte humanitaire (Annexe 38). Le contrat de travail doit ensuite être signé par le DP (ou pour toute fonction de DP, par le HQ). Si le droit du travail local exige une double signature par l'employeur, le RAF ou l'AP signera aussi. Ensuite, si la législation locale impose certaines procédures (par ex. auprès du ministère de l'Emploi), ces procédures doivent être suivies. Tous les documents liés aux RH doivent être classés par le RAF dans le dossier du collaborateur, comme indiqué au chapitre [Documentation et classement des RH](#) ci-dessus.

Avant le jour de prise de fonction, le DP ou le supérieur direct doit établir un plan de présentation/prise de fonction pour le nouveau collaborateur, ce qui implique, entre autres, que le candidat complète le formulaire de coordonnées de contact en cas d'urgence (Annexe 47), soit présenté aux personnes pertinentes, que les projets et tâches lui soient expliqués et qu'il lise toutes les directives et procédures pertinentes du HQ. Il est imposé à tous les collaborateurs de lire les FFAAG et les directives en matière de sécurité. Le DP et les AP doivent en outre lire le manuel GCP, le concept d'AH et toutes les autres directives pertinentes liées aux projets.

5.3 Conditions d'emploi

5.3.1 Généralités

Obligations du collaborateur et de HEKS/EPER

Le BuCo et chaque collaborateur sont tenus de respecter les lois et réglementations locales ainsi que toutes les procédures de HEKS/EPER, en particulier le code de conduite, le Code de conduite de la FICR pour le contexte humanitaire, le règlement du personnel et les procédures de bonne gouvernance. Pour plus d'informations à ce dernier sujet, voir le chapitre des FFAG consacré à la [Politique de bonne gouvernance de HEKS/EPER](#).

Le collaborateur pourra être tenu pour responsable de tout dommage causé sciemment ou par manque de précaution. Les mesures disciplinaires sont (1) un avertissement verbal, (2) une note écrite [à insérer dans le dossier personnel du collaborateur], (3) une seconde note écrite [à insérer dans le dossier personnel du collaborateur], et (4) le licenciement. Selon la gravité de la faute, le BuCo peut licencier un collaborateur avec effet immédiat, une demande d'indemnisation et / ou des poursuites pénales.

Engagement envers les valeurs et la mission de HEKS/EPER

Chaque collaborateur s'engage à suivre les valeurs et les convictions fondamentales³⁶ de l'organisation ainsi que la stratégie et la mission de HEKS/EPER. De plus, il s'engage à agir en tout temps en se conformant au code de conduite de HEKS/EPER (Annexe 37), au code de conduite de la FICR pour le contexte humanitaire (Annexe 38) et des projets ainsi qu'aux [directives anti-corruption](#) des FFAG.

Emploi extérieur et activités bénévoles

La première obligation des collaborateurs de HEKS/EPER est de consacrer leur énergie au travail de l'organisation. Il n'est donc pas permis aux collaborateurs de HEKS/EPER de se lancer dans des activités externes, rémunérées ou non, qui nuisent au respect de cette obligation, sont incompatibles avec le statut ou contrares aux intérêts de HEKS/EPER.

Le collaborateur doit obtenir l'autorisation écrite du DP pour pouvoir accepter un emploi supplémentaire (rémunéré ou non) en dehors de HEKS/EPER. Par ailleurs, toute activité extérieure dans des groupes civils, religieux ou politiques doit être déclarée par écrit au DP et au CP et recevoir leur approbation.

Confidentialité

Le collaborateur devra respecter la confidentialité la plus stricte concernant toutes les matières liées à son emploi auprès de HEKS/EPER et ne pourra à aucun moment révéler (pendant et après son emploi auprès de HEKS/EPER) à des entités extérieures des informations dont il prendrait connaissance dans le cadre de cet emploi, sauf si son supérieur hiérarchique lui accorde une autorisation à cet effet. Tout manquement à cette obligation de confidentialité exposera le collaborateur à un licenciement.

Tous les papiers, documents, travaux de recherche et académiques en rapport avec les projets sont la propriété de HEKS/EPER. Le collaborateur doit obtenir l'autorisation du HQ pour publier tout matériel (articles de presse et travail académique, films, matériel vidéo, photos, diapositives, bandes audio, etc.) en rapport avec son travail.

Biens de HEKS/EPER

Les collaborateurs utiliseront tous les équipements et biens de HEKS/EPER avec les précautions voulues et respecteront scrupuleusement toutes les réglementations relatives à leur utilisation et entretien.

³⁶ Voir le site web de l'HEKS/EPER – Doc. « Valeurs et convictions ».

Tous les biens appartenant à HEKS/EPER devront lui être restitués quand il sera mis fin à l'emploi.

Engagement financier

Les collaborateurs ne prendront aucun engagement financier ou autre pour HEKS/EPER sans avoir reçu d'autorisation spécifique à cet effet ou si les règles et responsabilités financières et matérielles du BuCo (Annexe 6) ne l'y autorisent pas.

Règlement des litiges

En cas de grave litige entre un collaborateur et son supérieur direct, les personnes concernées consulteront l'autorité supérieure du niveau suivant à HEKS/EPER. Cette dernière mettra en place une médiation dans le but d'arriver à une solution à l'amiable. Si, pour quelque raison que ce soit, une telle solution ne peut être trouvée, l'autorité supérieure du niveau suivant décidera des mesures finales à prendre ou de la façon de résoudre le litige. Par ailleurs, tout membre du personnel peut recourir au [processus d'alerte](#) pour déposer une plainte.

5.3.2 Temps de travail et congés

Horaires de travail, feuille de prestations et heures supplémentaires

Les collaborateurs à temps plein (100%) de HEKS/EPER travaillent 5 jours par semaine, 8 heures et 24 minutes par jour ou 42 heures par semaine. Chaque collaborateur est tenu de remplir une feuille de prestations faisant la distinction entre les tâches principales du collaborateur et les projets (la norme minimum figure à l'Annexe 41). La feuille de prestations doit être complétée au quart d'heure près. Les feuilles de prestations mensuelles complétées seront soumises à chaque fin de mois au supérieur direct du collaborateur pour vérification et approbation. Une fois approuvée, la feuille de prestations est insérée dans le dossier personnel du collaborateur.

Tout collaborateur (à l'exception du DP) ayant travaillé plus de 42 heures par semaine et dont les heures supplémentaires ont été préalablement approuvées par écrit par le supérieur direct peut bénéficier d'une compensation de ces heures, sur la base d'un rapport de 1:1, en recevant le même nombre d'heures de congé. Si les heures supplémentaires ne sont pas compensées dans la même année qu'elles ont été effectuées, le collaborateur dispose d'un délai supplémentaire de six mois (jusqu'au 30 juin) pour recevoir cette compensation. Après cette période, les heures supplémentaires de l'année précédente seront annulées et ne pourront plus être compensées. HEKS/EPER compense les heures supplémentaires uniquement par des congés. Aucune compensation financière n'est permise. Le DP ne peut bénéficier d'une compensation pour ses heures supplémentaires car celles-ci font déjà partie intégrante de sa rémunération globale.

Congés annuels, jours fériés et congés spéciaux

Dans le cas où le HO fonctionne au niveau de 42 heures de travail par semaine, les collaborateurs et collaboratrices ont droit à un congé annuel de 25 jours ouvrables par année au cas où ils/elles occupent un poste de travail de 100 %. A partir de l'âge de 55 ans, le congé annuel est de 30 jours ouvrables par an.

Si au niveau du bureau de coordination on ne travaille pas 42 heures par semaine en raison de restrictions par la loi locale, le congé annuel est de 20 jours ouvrables.

Les congés annuels sont par an pour un temps-plein d'une année complète. Ils sont calculés au pro rata en cas de temps partiel ou si la durée du contrat de travail signé avec HEKS/EPER ne couvre pas une année complète. Ce congé doit être pris pendant l'année qui y donne droit, sinon il est perdu. Dans des cas exceptionnels, le DP peut accorder une période d'extension de six mois dans l'année suivante. Aucune compensation financière ne sera versée pour des congés qui n'ont pas été pris pendant la période correspondante.

La période de congé doit être approuvée par le DP, qui tiendra compte dans toute la mesure du possible des souhaits du collaborateur. Lorsqu'il est mis fin à un contrat de travail, les congés pris à l'avance ou les congés non pris seront déduits du / ajoutés au salaire final.

HEKS/EPER donne congé à l'occasion des jours fériés conformément à la législation locale, cela jusqu'à un maximum de 12 jours par an. Les jours fériés officiels doivent être spécifiés dans le règlement du personnel du BuCo. Si un pays a institué plus de 12 jours fériés, les congés annuels du personnel de ce pays seront réduits en conséquence.

Le congé de maternité payé aux collaboratrices de HEKS/EPER est de 11 semaines. Il est possible d'entamer le congé de maternité payé jusqu'à deux semaines avant l'accouchement. La collaboratrice qui demande le congé de maternité doit produire un certificat médical indiquant la date approximative de l'accouchement. Si des frais médicaux liés audit congé de maternité ne sont pas couverts par un autre régime d'assurance, ils seront remboursés jusqu'à un plafond de 1 000 CHF, sur présentation des reçus (pour plus d'informations, voir plus bas le chapitre [Santé et accidents](#)).

Un congé de paternité de maximum une (1) semaine (en plus des congés annuels) est accordé aux collaborateurs de HEKS/EPER, après la naissance de leur enfant.

Les autres congés spéciaux sont les suivants :

- Mariage du collaborateur : trois jours
- Mariage du frère, de la sœur ou d'un enfant du collaborateur : un jour
- Décès du conjoint, d'un enfant ou d'un parent du collaborateur : trois jours
- Décès d'un beaux-parents, frère ou sœur ou grands-parents du collaborateur : deux jours

5.3.3 Santé et accidents

Si un collaborateur ne peut se présenter à son travail en raison d'une maladie ou d'un accident, il en informera immédiatement son supérieur direct. Toute absence de plus de trois jours de travail consécutif doit être justifiée par un certificat médical. HEKS/EPER se réserve le droit de faire examiner le collaborateur par un médecin de son choix. La non-présentation d'un certificat entraîne une perte correspondante de salaire ou de congés annuels. L'accumulation d'absences de courte durée sans certificat médical qui s'élèverait à plus d'une semaine par an entraînera également une perte correspondante de salaire ou de congés annuels.

Paiement du salaire en cas de maladie ou d'accident

En cas de maladie de longue durée ou de convalescence de longue durée consécutive à un accident non professionnel, HEKS/EPER maintiendra le paiement du salaire comme suit :

- Pendant la période d'essai : Deux semaines de salaire sont payées à 100%
- Pendant la 1^{re} année de service : Un mois de salaire est payé à 100%,
Les deux mois suivants sont payés à 50%
- Après la 1^{re} année de service : Deux mois de salaire sont payés à 100%
Les quatre mois suivants sont payés à 50%

En cas d'accident du travail, HEKS/EPER maintiendra le paiement du salaire du collaborateur à 100 % jusqu'à un maximum de six mois.

Couverture d'assurance

En général, les collaborateurs de HEKS/EPER bénéficient de la couverture d'assurance maladie et accidents fournie par le système de sécurité sociale du pays. Si le système local de sécurité sociale est inexistant ou insatisfaisant, le BuCo fournira à ses collaborateurs une assurance

santé et accidents (complémentaire)³⁷. HEKS/EPER ne fournit pas d'assurance vie à ses collaborateurs.

HEKS/EPER préfère des solutions d'assurance locales et le montant maximum de la prime (pour la combinaison assurance maladie et assurance accidents) par collaborateur et par an est de 1 000 CHF. Si le collaborateur souhaite couvrir ses proches parents³⁸ avec la même assurance, il peut le faire mais la contribution totale de HEKS/EPER ne dépassera pas le montant maximum de 1 000 CHF. Tout montant dépassant ce maximum sera pris en charge par le collaborateur. S'il existe une assurance aux conditions évoquées ci-dessus ou via le système local de sécurité sociale, les reçus de tous frais médicaux dus à un accident ou à une maladie devront être soumis à l'assurance maladie et/ou accidents concernée, pour remboursement. Le RAF doit conserver dans le dossier du collaborateur une copie des factures soumises, afin de garder une trace.

S'il n'existe pas d'assurance correspondant aux paragraphes susmentionnés, HEKS/EPER remboursera les frais médicaux comme suit :

Maladie et accident non professionnel

En cas de maladie ou d'accident non professionnel du collaborateur, de son époux/épouse légitime ou de ses enfants, HEKS/EPER rembourse 80% des frais médicaux jusqu'à un maximum de 1 000 CHF par an³⁹. Pour être éligible à ce remboursement, le collaborateur doit présenter au RAF les originaux des reçus et un certificat médical valable. Les frais de lunettes sont inclus jusqu'à un maximum de 200 CHF par an et font partie de l'indemnité annuelle de 1 000 CHF du collaborateur. La chirurgie esthétique n'est pas couverte par HEKS/EPER. En cas de doute, HEKS/EPER est en droit de désigner un médecin de son choix pour examiner le patient et vérifier le traitement et les frais médicaux.

Le RAF doit générer un dossier de suivi pour tous les collaborateurs du BuCo et pour les frais médicaux remboursés par personne et par an (Annexe 48). Sur présentation des originaux des reçus, le RAF vérifiera si le collaborateur est encore éligible au remboursement des frais médicaux, plus précisément s'il a déjà reçu l'équivalent de 1 000 CHF en remboursement de frais médicaux. Si le collaborateur est éligible, le RAF saisira le montant à rembourser dans le dossier de suivi et suivra la procédure habituelle d'approbation, puis procédera au paiement en devise locale au collaborateur.

Le dossier de suivi doit être vérifié et approuvé par le DP une fois par trimestre.

Accident du travail

Si, au BuCo, il n'existe pas d'assurance accidents répondant aux critères susmentionnés, HEKS/EPER remboursera les frais médicaux comme suit :

Si un accident du travail entraîne un décès, une invalidité et / ou une incapacité de travail de plus de six mois, l'indemnisation sera conforme à l'usage dans le pays.

Dans tous les autres cas, HEKS/EPER couvrira 100% des frais médicaux (frais d'hospitalisation inclus), directement liés à l'accident. Les frais médicaux et factures d'hôpital consécutifs à l'accident du travail seront remboursés sur présentation des originaux des factures. HEKS/EPER peut, à sa discrétion, désigner un médecin de son choix pour vérifier le traitement et les frais médicaux.

³⁷ Si l'offre semble insatisfaisante, le DP doit vérifier auprès d'autres employeurs locaux ou internationaux et d'autres ONG comment ils traitent le problème de l'assurance maladie et doit communiquer ses constatations au CP.

³⁸ À savoir l'époux/épouse légitime et les enfants

³⁹ La limite de 1 000 CHF par an et par collaborateur est une limite combinée pour les accidents non professionnels et la couverture d'assurance santé.

5.3.4 Droits des collaborateurs

Renforcement des capacités

Si les lois locales ne prévoient rien en termes de développement du personnel et de renforcement des capacités⁴⁰, les collaborateurs employés à temps plein ont droit à un maximum de cinq jours ouvrables par an pour suivre des formations de développement (les collaborateurs à temps partiel ont droit à un nombre de jours calculé au prorata). Les droits à la formation peuvent être accumulés pendant deux ans.

HEKS/EPER peut faciliter le renforcement des capacités de ses collaborateurs de deux façons :

1. Soit HEKS/EPER rembourse une partie des frais de formation. Le montant est à déterminer sur la base du total des frais de la formation. Dans ce cas, le collaborateur doit prendre un congé annuel pendant la période de la formation.
2. Soit HEKS/EPER permet au collaborateur de participer à la formation sans nécessité de prendre un congé annuel. Dans ce cas, le collaborateur doit payer lui-même la formation.

Dans des cas exceptionnels, il est également possible d'accorder une compensation pour le temps et les frais de la formation.

Les conditions à remplir par le collaborateur pour avoir droit à l'une des aides ci-dessus sont les suivantes :

- La formation apporte une valeur ajoutée au collaborateur ainsi qu'à HEKS/EPER et est directement liée au travail de ce collaborateur.
- La formation (contenu et option de remboursement en temps ou des frais) est approuvée par le DP.
- Dans le cas de l'option 1, les frais de formation sont budgétisés.
- La formation se déroule de préférence dans le pays où le collaborateur travaille. Dans des cas exceptionnels, elle peut aussi avoir lieu à l'étranger.

Dès que la formation est approuvée, le collaborateur doit signer un contrat avec le BuCo, dans lequel sont précisés les coûts de formation et frais connexes, laquelle des options d'aide susmentionnées a été retenue ainsi que le remboursement au BuCo si le collaborateur quitte HEKS/EPER dans les deux ans suivant la fin de cette formation. Le modèle de contrat figure en Annexe 46.

Évaluation annuelle de la performance

Pour aider tous les collaborateurs de HEKS/EPER à développer leurs compétences, chaque supérieur hiérarchique direct doit effectuer, chaque année, une évaluation des performances avec ses collaborateurs. Cette évaluation annuelle ne remplace pas les feed-back réguliers entre le supérieur et le collaborateur pendant l'année. La discussion aura lieu sur une base interactive :

1. Le supérieur direct examine les réalisations du collaborateur, les compare aux objectifs fixés l'année précédente et à la description de poste du collaborateur. De plus, le DP évalue le comportement du collaborateur (individuel et au sein de l'équipe). De plus, le supérieur détermine quel potentiel de poursuite du développement il y a pour le collaborateur et fixe de nouveaux objectifs pour l'année suivante.
2. Le collaborateur peut émettre des commentaires sur les compétences de gestion de son supérieur direct, évoquer des préoccupations sur la communication ou les arrangements au sein de l'équipe et/ou suggérer des améliorations.

Le but de l'évaluation annuelle est de favoriser un entretien fructueux entre le supérieur et ses collaborateurs directs ainsi que de déterminer le potentiel de développement du personnel. Cette discussion doit être documentée via le formulaire figurant à l'Annexe 42, qui doit être signé par le collaborateur, son supérieur direct et le DP. L'évaluation d'un DP doit être signée par le CP et par le RdD. Ensuite, ce document doit être classé au dossier du collaborateur. La conclusion de

⁴⁰ Tel que le fonds d'études en Israël / Palestine.

l'évaluation du collaborateur a une incidence sur le recalcul de la rémunération annuelle. Pour plus d'informations, voir le chapitre [Utilisation de l'échelle salariale](#) ci-dessous.

Comme il s'agit d'un processus en cascade, le feedback de chaque membre de l'équipe sur son chef d'équipe doit être fourni au supérieur du chef d'équipe avant la réunion d'évaluation annuelle du chef d'équipe. Cela est nécessaire car cette évaluation de la capacité de gestion du chef d'équipe doit faire partie de l'évaluation de la performance de ce dernier.

Comme l'évaluation des performances au HQ a lieu en octobre, le DP doit s'assurer que toutes les évaluations des performances du BuCo soient effectuées et documentées pour le 20 septembre. Le DP doit envoyer du CP les retours d'informations des subordonnés directs du DP et doit organiser une réunion d'évaluation des performances avec le CP en temps utile.

5.3.5 Résiliation / Fin de contrat de travail

Le contrat de travail prend fin sans préavis écrit pour les motifs suivants :

1. À l'expiration du contrat de travail : Si le contrat de travail est de type temporaire, il prend fin à la date spécifiée dans le contrat, sauf si ledit contrat est renouvelé par accord mutuel, par écrit, pour une période déterminée ou indéterminée. Si le contrat est à durée déterminée, il incombe au RAF de veiller à ce qu'à l'expiration du contrat de travail, un nouveau contrat soit établi et signé en temps utile. De plus, le RAF doit vérifier avec le juriste local s'il est possible de conclure plusieurs contrats de travail à durée déterminée ou si le droit local définit un nombre spécifique de contrats à durée déterminée pour le même travailleur, nombre au-delà duquel le contrat à durée déterminée est automatiquement converti en contrat à durée indéterminée. Si une telle disposition figure dans le droit local, elle doit apparaître dans le règlement local du personnel.
2. Retraite : La norme de HEKS/EPER fixe l'âge du départ à la retraite à 65 ans. Le contrat de travail prend fin le dernier jour du mois au cours duquel le collaborateur atteint l'âge du départ à la retraite.
3. Invalidité et décès : voir le paragraphe [Santé et accidents](#) ci-dessus.

Dans des circonstances normales, le contrat de travail conclu avec HEKS/EPER peut être résilié par écrit, par l'une ou l'autre des parties, le préavis de résiliation étant de trente jours pendant la première année de service⁴¹ chez HEKS/EPER. Ensuite, le préavis doit être de quatre-vingt-dix jours et doit être notifié par écrit. Sur demande, les motifs de la résiliation doivent aussi être communiqués par écrit.

HEKS/EPER se réserve le droit de résilier un contrat de travail avec effet immédiat (avec ou sans suites judiciaires), pour cause de faute grave ou de mépris d'une politique ou d'une réglementation de HEKS/EPER. Dans ces cas, le collaborateur perd son droit aux prestations de fin de contrat de travail, si celles-ci ne sont pas imposées par le droit local.

Les mesures spécifiées à l'Annexe 49 doivent être prises pour tout collaborateur qui quitte HEKS/EPER. La liste de contrôle de fin de contrat de travail, complétée, signée et datée, doit être classée au dossier du collaborateur qui quitte HEKS/EPER.

Prestations de fin de contrat de travail

Si le système de sécurité sociale d'un pays fournit un régime de retraite, HEKS/EPER ne paie pas de prestations de fin de contrat de travail à ses collaborateurs, sauf si le droit local l'y contraint. Si le droit local prévoit un régime de retraite et impose des prestations de fin de contrat de travail, HEKS/EPER paiera la contribution de fin de contrat de travail requise par le droit local.

⁴¹ La première année de service commence le premier jour presté chez l'HEKS/EPER = le premier jour de la période d'essai.

Un régime de retraite est défini comme un régime dans lequel des cotisations (mensuelles/trimestrielles/annuelles) sont payées sur un compte individuel par collaborateur, soit dans des institutions créées spécifiquement à cette fin ou dans de grandes entreprises ou encore au gouvernement. Le régime de retraite oblige souvent à la fois l'employeur et le travailleur à cotiser à un fonds pendant la période d'emploi. Lorsque le contrat de travail prend fin pour cause de départ à la retraite, d'invalidité ou pour d'autres motifs définis, le compte du régime de retraite du collaborateur est utilisé pour fournir des avantages monétaires déterminés.

Si le système de sécurité sociale local ne prévoit pas de régime de retraite, HEKS/EPER paiera des prestations de fin de contrat de travail à ses collaborateurs⁴² (à l'exception du personnel expatrié, qui relève d'un processus différent, propre au HQ). Les prestations de fin de contrat de travail sont payées uniquement au moment où le collaborateur quitte HEKS/EPER. Il est interdit de verser des prestations accumulées avant que le collaborateur n'ait terminé son travail chez HEKS/EPER. Comme indiqué plus haut, les prestations de fin de contrat de travail ne seront pas payées si un collaborateur est licencié pour faute grave ou pour ne pas avoir respecté l'une des politiques et réglementations de HEKS/EPER, sauf si le droit local impose l'octroi de prestations de fin de contrat de travail. Dans ce cas, seul le montant obligatoire sera versé, même s'il est inférieur aux prestations normalement versées par HEKS/EPER.

Les contributions aux prestations de fin de contrat de travail sont calculées comme suit :
La base de prestations de fin de contrat chez HEKS/EPER est de 1/12 de la rémunération¹ totale annuelle pour chaque année de service complète², avec un plafond fixé à 12 salaires mensuels³.

¹ Le montant de la « rémunération annuelle totale » doit être déterminé en fonction de la place du collaborateur dans l'échelle salariale du BuCo. Par conséquent, la cotisation à l'indemnité de fin de contrat de travail d'une année est égale à la rémunération perçue par le collaborateur pour cette année. Cela signifie aussi que tout intérêt gagné sur les provisions pour prestations de fin de contrat de travail ne fait pas partie du paiement dû au collaborateur mais doit être réaffecté au BuCo (pour plus d'informations, voir le chapitre [Actifs courants](#) – Section « Banque - Fonds pour la retraite / Sécurité sociale »).

² Une année complète signifie que le collaborateur a travaillé 12 mois sans interruption pour HEKS/EPER. En d'autres termes, si un collaborateur a travaillé, par exemple, 2 ans et 8 mois, il recevra des prestations de fin de contrat de travail pour 2 années.

³ Lorsqu'un collaborateur a terminé sa 12^e année de service chez HEKS/EPER, le RAF cesse d'alimenter la provision pour prestations de fin de contrat de travail pour ce collaborateur. Cela signifie que la provision pour prestations de fin de contrat de travail va refléter la rémunération annuelle des 12 premières années de service.

Selon l'accord passé avec le HQ et avec le système local de sécurité sociale, le BuCo provisionne les prestations de fin de contrat de travail dans un compte bancaire séparé du BuCo ou paie les cotisations obligatoires pour prestations de fin de contrat de travail à une partie externe au sein du pays¹, ou le HQ accumule les provisions pour les prestations de fin de contrat de travail du BuCo².

¹ Si le droit local prévoit que des cotisations obligatoires pour prestations de fin de contrat de travail soient payées à un organisme externe, le montant concerné doit être déduit des provisions de fin de contrat de travail de HEKS/EPER et seule la différence sera provisionnée au niveau du BuCo et versée, en conséquence, au départ du collaborateur.

² Si le HQ provisionne les prestations de fin de contrat de travail du BuCo, le RAF doit envoyer, à la clôture de l'année, un tableau récapitulatif (présentant tous les détails des rémunérations selon les procédures et exigences locales) au CP et au Controlling, en précisant le montant que le HQ doit accumuler au titre des prestations annuelles de fin de contrat de travail par collaborateur. Si un collaborateur quitte HEKS/EPER dans ce cadre de provisions, le RAF doit

⁴² Les collaborateurs sont toutes les personnes sous contrat de travail chez l'HEKS/EPER, qu'ils travaillent dans un BuCo ou dans un projet à mise en œuvre autonome. Le fait qu'il s'agisse d'un contrat à durée déterminée ou indéterminée n'a donc pas d'importance.

envoyer au CP et au Controlling un tableau mentionnant le montant total des prestations de fin de contrat de travail à verser. Sur approbation du CP, le HQ transférera le montant au BuCo, qui l'inclura dans le dernier salaire du collaborateur, après avoir effectué toutes les déductions statutaires.

Pour de plus amples instructions sur la façon de comptabiliser les provisions pour prestations de fin de contrat de travail, voir les chapitres [Actifs courants](#) – Section « Banque - Fonds pour la retraite / Sécurité sociale » ; [Provision pour le fonds de retraite/fin de contrat de travail – Compte n° 80 du rapport de groupe](#); et [Total des salaires et charges sociales](#).

5.3.6 Rémunération et remboursement de frais

Rémunération

Les salaires, charges sociales, taxes, avantages et primes sont fixés par une échelle salariale. Pour plus d'informations, voir le chapitre [Échelle salariale du BuCo](#) ci-dessous. Les salaires doivent être payés en devise locale, sur une base mensuelle⁴³, par virement bancaire, sur le compte bancaire du collaborateur. Pour de plus amples instructions, voir aussi le chapitre [Total des salaires et charges sociales](#).

Dès réception de son salaire mensuel, le collaborateur doit vérifier le salaire reçu et signaler immédiatement tout écart au RAF.

En fonction du droit local, HEKS/EPER, en tant qu'employeur, est chargée de prélever toutes les taxes et retenues statutaires et de les transférer aux institutions respectives. Pour le reste, le collaborateur est responsable de ses obligations légales et autres en matière de taxes et de droits.

Frais de voyage

Tout collaborateur qui doit se déplacer à des fins professionnelles, a droit à l'indemnisation de ses frais de voyage⁴⁴. Tous les frais de voyage doivent être réduits au maximum et doivent être approuvés au préalable selon les règles concernant les responsabilités financières et matérielles (Annexe 6).

Il existe deux procédures pour le remboursement des frais de voyage des collaborateurs : les indemnités journalières ou le remboursement des frais réels. HEKS/EPER préfère rembourser les frais de voyage sur la base des frais réels.

Indemnité journalière

Si un BuCo accorde une indemnité journalière, il doit avoir adopté une politique claire en cette matière, qui doit être stipulée dans le règlement du personnel. Cette politique doit suivre les règles ci-dessous :

- Aucune différence dans le montant des indemnités journalières n'est faite entre les différents postes.
- L'indemnité journalière pour voyage en régions rurales est calculée sur la base d'un tarif inférieur à celui qui est appliqué aux villes.
- Le montant des indemnités journalières accordées par HEKS/EPER se situe dans la moyenne inférieure de la référence des ONG⁴⁵.
- Une indemnité journalière peut être subdivisée en trois parties : déjeuner, dîner et frais généraux. Les frais généraux comprennent les coûts de logement et de petit-déjeuner.
- Une indemnité journalière complète n'est accordée que si la personne doit loger sur place. Si une partie seulement de la journée est consacrée au voyage, seule la partie respective de l'indemnité journalière devra être payée au collaborateur.

⁴³ C'est-à-dire au plus tard le dernier jour ouvrable du mois.

⁴⁴ À savoir le coût des billets de transport, du logement et de la nourriture

⁴⁵ Pour définir son tableau des indemnités journalières, le BuCo doit fournir au CP des informations sur les fourchettes d'indemnités journalières appliquées par plusieurs autres ONG internationales et nationales.

- Aucune composante « difficultés de la vie » n'est autorisée dans la politique d'indemnité journalière (il n'est pas permis d'augmenter le tarif habituel de, par ex., 10% parce qu'un collaborateur doit séjourner dans une certaine région).
- Il n'y a pas d'indemnité journalière pour les frais de communication, qui sont payés d'avance, pour tous les voyages. Les frais de communication sont remboursés sur la base des besoins.

Si un BuCo a une politique en matière d'indemnité journalière, le RAF verse le montant correspondant au collaborateur avant le voyage et ne remboursera pas d'autres frais réels par la suite, même si les frais réels s'avèrent plus élevés que l'indemnité journalière.

Remboursement des frais réels

Si un BuCo choisit de rembourser les frais de voyage sur la base des frais réels, il est possible d'accorder une avance de fonctionnement au collaborateur pour le voyage à venir. Voir la section concernée dans le chapitre [Comptes débiteurs](#), pour de plus amples instructions sur la façon de concéder et rapprocher les avances de fonctionnement.

Comme les frais de voyage doivent être réduits au maximum, seuls les frais suivants sont remboursables :

- Train : prix d'un billet en classe économique ou seconde classe (ou son équivalent local).
- Avion : dans la mesure du possible, il faut réserver un billet à bas coût. Tout changement de route pour des motifs privés n'est pas remboursé par HEKS/EPER.
- Taxi : les frais de taxi sont intégralement remboursés si le BuCo n'a pas de véhicule et que la destination ne peut être atteinte en transports en commun ou si la situation sécuritaire ne permet pas l'usage des transports en commun.
- Hébergement : lorsque les frais d'hôtel semblent raisonnables dans le contexte local. Le petit-déjeuner doit être inclus ou ajouté aux frais d'hébergement. Les dépenses privées (appels téléphoniques privés, minibar, etc.) doivent être déduites de la facture.

5.4 Échelle salariale du BuCo

Ce chapitre explique en détail le processus standard d'élaboration des échelles salariales du personnel de HEKS/EPER en poste à l'étranger. Ce processus se traduira par trois avantages principaux : 1) La rémunération de HEKS/EPER est comparée à celle d'organisations similaires sur le marché local, afin de garantir sa compétitivité; 2) la rémunération (salaires annuels et tous autres avantages) par niveau de fonction ainsi que les éventuelles augmentations de rémunération sont documentées; 3) ce processus soutient le HQ dans son aspiration à l'équité et à la transparence aussi bien verticales qu'horizontales des rémunérations.

5.4.1 Principes généraux d'une échelle salariale

HEKS/EPER offre des rémunérations et des conditions de travail suffisamment compétitives sur le marché local pour attirer et fidéliser du personnel qualifié. Parallèlement, HEKS/EPER s'acquitte, vis-à-vis des donateurs et des personnes vulnérables, de sa responsabilité de dépenser de façon prudente et transparente les fonds qui lui ont été confiés.

L'échelle salariale est élaborée pour la rémunération totale, à savoir le salaire annuel brut, tous autres avantages compris, tels que le 13^e mois, la caisse de prévoyance, les indemnités de fin de contrat de travail, les indemnités de voyage/téléphonie, etc.

L'échelle salariale ainsi que l'évaluation par les pairs sont établies en devise locale et en devise de présentation des états financiers au HQ. Si cette devise ne correspond pas à celle du contrat de travail ou à celle dans laquelle les collaborateurs sont effectivement payés, veuillez contacter le CP, avec copie au HQ Controlling, pour discuter des démarches à entreprendre.

Une fois établie, l'échelle salariale devrait être facile à appliquer sans entraîner une lourde charge administrative.

Tous les cinq ans, cette échelle salariale doit être révisée par le BuCo et être soumise au RdD et au RdC pour approbation.

5.4.2 Élaboration d'une échelle salariale

La structure des échelons de fonctions de l'échelle salariale du BuCo est fixe et définie comme suit :

- a. Garde, concierge
- b. Chauffeur
- c. Assistant admin/de projet, secrétaire, comptable (non diplômé de l'enseignement supérieur / peu d'expérience professionnelle)
- d. Agent de projet (diplôme de l'enseignement supérieur, pas de responsabilité de chef d'équipe, responsabilité du projet), comptable (diplôme de l'enseignement supérieur / longue expérience professionnelle)
- e. Directeur de programme (diplôme de l'enseignement supérieur, charge de chef d'équipe, compétences/responsabilités financières, responsabilité du programme), RAF
- f. Directeur pays⁴⁶

Les données à entrer pour établir l'échelle salariale peuvent être collectées de deux manières : par une évaluation par les pairs ou par un consultant externe.

A. Par un consultant externe - Annexe 44

En fonction de la décision du RdD et du CP, il est possible de passer contrat avec un cabinet de consultance pour mener une évaluation indépendante des rémunérations sur le marché local. Les exigences minimums pour un tel rapport externe sont :

- Une explication générale du marché local, avec une description détaillée des éléments obligatoires du système, tels que la fiscalité, les charges sociales, les indemnités de fin de contrat de travail (le cas échéant) et les exigences d'information/rémunération. De plus, il importe que le calcul de tout avantage soit précisé, avec ventilation entre la part prise en charge par l'employeur et la part du collaborateur.
- Une définition claire des postes/échelles de fonctions et des responsabilités pour garantir que des postes similaires soient comparés entre eux.
- La comparaison des rémunérations offertes par le BuCo avec des postes similaires sur le marché local (qu'il s'agisse d'ONG, et d'ASBL ou d'entreprises privées). La rémunération à comparer est la rémunération globale, comprenant le salaire de base, les indemnités fixées en espèces (par ex. pour les voyages/la téléphonie), les avantages en nature, les charges sociales, les retraites et plans de soins médicaux, ainsi que les indemnités de fin de contrat de travail (si d'application).
- Les données de la rémunération doivent être affichées par poste, avec mention d'une rémunération minimum et maximum ainsi que de la moyenne du marché. La rémunération du BuCo doit être placée dans ce tableau.

Le HQ recommande le cabinet de consultance « NGO Local Pay », qui est expérimenté dans la collecte d'informations sur les rémunérations dans divers pays. Si « NGO Local Pay » est choisi, il est important de signaler au consultant que HEKS/EPER a normalisé la façon de classer les postes du BuCo selon les échelons de fonctions de « NGO Local Pay ».

Une fois que le consultant externe a établi son rapport, les données doivent être complétées dans l'échelle salariale de HEKS/EPER (Annexe 44). Ensuite, l'échelle salariale doit être envoyée au CP, pour examen et prise des mesures énoncées au chapitre 5.4.3.

⁴⁶ Toutes les responsabilités remontent en cascade dans la hiérarchie : Même si le directeur de programme assume, par ex., la responsabilité financière de son programme, le DP assume la responsabilité financière de tous les projets du BuCo.

B. Par une évaluation par les pairs - Annexe 45

Si le RdD et le CP ont décidé que le BuCo doit mener sa propre évaluation par les pairs, le BuCo doit appliquer la procédure suivante :

1. Le BuCo doit évaluer la situation actuelle sur le marché local via une évaluation par les pairs d'au moins trois autres organisations comparables (ONG, ASBL et entreprises privées). Les critères de sélection des organisations comparables peuvent être le volume de financement annuel, le type de travail, le nombre de collaborateurs, le fait que la direction soit assurée par un local ou par un expatrié, le nombre de mandats, etc. Le BuCo doit communiquer au CP et au RdD les noms des organisations choisies pour la comparaison ainsi que les motifs de ce choix, afin d'obtenir leur approbation avant de contacter les organisations en question.
2. Dès que le CP a marqué son accord, les organisations choisies sont invitées par le RAF / DP à communiquer leurs échelles salariales pour les fonctions similaires à celles qui sont définies pour les échelons de fonctions du BuCo (voir les définitions ci-dessus). Il est crucial de demander la rémunération totale (à savoir le salaire annuel brut plus tous les autres avantages) et pas seulement le salaire brut.
3. Le RAF doit enregistrer les informations recueillies auprès des organisations similaires dans l'échelle salariale de HEKS/EPER (Annexe 45). De plus, les noms et coordonnées des personnes de contact qui ont communiqué les données de rémunération des organisations similaires doivent être indiqués sur le modèle.
4. Ensuite, le projet d'échelle salariale doit être envoyé au CP.

5.4.3 Procédure après enregistrement des données dans l'échelle salariale

1. Sur la base des données saisies, le RdD décide quel point milieu sera pris pour chaque échelon et l'inscrira dans le modèle d'échelle salariale. Il peut s'agir de la médiane, de la moyenne, de la rémunération minimum, du point de référence du marché, de la rémunération maximum ou de tout autre montant⁴⁷. Pour choisir tout autre montant, l'option « autre » est sélectionnée dans le menu déroulant et le montant souhaité comme point milieu est saisi directement dans l'échelle.
2. Excel calculera ensuite le reste automatiquement afin que les fonctions A et B aient une fourchette de 60% et le reste, une fourchette de 30% (rémunération brute minimum : 100%, rémunération maximum : 130%).
3. Si l'échelle est établie pour la première fois, le CP et le RdD doivent déterminer le classement de chaque membre du personnel actuel du BuCo dans cette échelle. Pour permettre au RdD de procéder à ce classement, le RAF doit dresser la liste de toutes les informations requises sur le personnel du BuCo sous l'onglet « Classement du personnel du BuCo ».
4. Une fois le personnel du BuCo classé dans l'échelle, le RAF complète le tableau « Ventilation de la rémunération en composantes du salaire », en attribuant la rémunération totale par personne aux diverses catégories. La vérification de la colonne AB doit toujours être égale à zéro.
5. Ensuite, le RAF complète le dernier tableau, en indiquant le nombre de salaires payés par année ainsi que la rémunération mensuelle par collaborateur.
6. L'échelle complétée doit être envoyée au CP pour vérification finale. Ensuite, elle doit être approuvée par le CP et par le RdD.
7. Une fois l'échelle approuvée, le DP et le CP envoient une lettre à chaque collaborateur du BuCo pour les informer de l'échelle salariale et des modifications possibles des rémunérations. La signature du CP exprime le soutien du HQ aux modifications des rémunérations des collaborateurs. Un modèle est fourni à l'Annexe 43 mais le BuCo peut choisir de rédiger une autre lettre pour informer ses collaborateurs. Il est crucial que

⁴⁷ Veuillez noter que la rémunération minimum et la rémunération maximum ainsi que le point de référence du marché ne sont admissibles que dans le cas d'un examen des rémunérations par un cabinet de consultance.

toutes les modifications de rémunérations soient documentées par écrit et que la documentation soit aussi classée dans le dossier de chaque collaborateur.

Le classement du personnel dans l'échelle salariale du BuCo doit être traité comme une donnée confidentielle. L'échelle salariale peut être partagée à l'intérieur du BuCo.

5.4.4 Adaptation annuelle de l'échelle salariale

L'échelle peut être adaptée sur une base annuelle pour compenser l'inflation. Pour ce faire, le BuCo soumet les Annexes 1 et 2 complétées avec les taux d'inflation officiels publiés par le gouvernement, la Banque centrale, le FMI (<http://www.imf.org/external/index.htm>), l'Indice des prix à la consommation et l'OCDE (<http://www.oecd.org/>) ou provenant de toute autre source documentaire. Si le taux d'inflation annuel n'est pas encore publié, le BuCo doit fournir le taux d'inflation moyen des 12 derniers mois (si le dernier taux d'inflation publié date d'octobre 2016, le BuCo doit envoyer le taux d'inflation moyen de la période allant du 15 nov. au 16 oct.).

Il est essentiel que le BuCo tente d'indiquer le plus grand nombre des taux d'inflation susmentionnés qu'il peut trouver dans la presse, sur Google ou sur les pages d'accueil susmentionnées. Sur la base de ces informations, le RdD décidera d'adapter ou non l'échelle salariale et déterminera, le cas échéant, le taux d'adaptation. Il est important de noter que seuls les niveaux de fonction classés comme échelons salariaux bénéficieront du taux d'adaptation complet. Le plafond d'adaptation à l'inflation pour les cadres est le montant de l'échelle salariale du poste D21. La tranche de rémunération supérieure à ce montant ne sera pas adaptée en fonction de l'inflation. Par exemple : la rémunération maximum pour l'échelon le plus élevé (D21) est de 150 CHF. Le DP reçoit une rémunération totale de 200 CHF. En conséquence, seule la tranche de 150 CHF sera adaptée en fonction de l'inflation ; les 50 CHF restants (200-150) demeurent inchangés.

Si d'autres ajustements ou si des montants fixés d'indemnités (qui ne peuvent être réduits proportionnellement en fonction du degré d'emploi) sont imposés par le droit local, le BuCo doit envoyer au CP, avec copie au RdD, un extrait des clauses juridiques concernées et faire approuver ces ajustements. Après approbation, le Controlling opérera les changements manuels dans l'échelle salariale du BuCo.

5.4.5 Utilisation de l'échelle salariale

Le contrat de travail de chaque collaborateur doit mentionner clairement le niveau de fonction de la personne et l'échelon salarial qui lui est attribué sans équivoque. Il est impossible de passer à un autre niveau de fonction sans promotion et, par conséquent, sans changement de contrat. Tout changement de poste doit être approuvé par le CP.

Les collaborateurs reçoivent des rémunérations égales aux échelons salariaux. En d'autres termes, si, par exemple, l'échelle contient les échelons 200 USD et 300 USD, un collaborateur ne peut recevoir une rémunération de 250 USD.

Les échelles salariales indiquent la rémunération pour le personnel employé à temps plein. Si un collaborateur travaille à temps partiel, la rémunération sera réduite au prorata du degré d'emploi.

En fonction du résultat de l'évaluation annuelle (telle qu'exposée dans le chapitre ci-dessus [Droits des collaborateurs](#)), le DP et le CP peuvent conjointement suggérer au RdD de faire passer un collaborateur à l'échelon supérieur à partir du 1^{er} janvier de l'année suivante. Toutefois, cette promotion à l'échelon suivant n'est pas automatique mais doit être clairement motivée. De plus, il faut que le budget du BuCo soit suffisant. Si la performance ne justifie pas une augmentation salariale, la personne reste un an encore au même échelon. L'approbation finale du passage d'un collaborateur à l'échelon suivant incombe au RdD.

Si un collaborateur est extrêmement bon dans son travail et a effectué des tâches supplémentaires en dehors de sa fonction normale pendant l'année, le RdD peut approuver une gratification ponctuelle de max. 4% d'un salaire annuel brut.

Le DP et le CP ne peuvent pas procéder à des augmentations salariales pendant l'année, s'il n'y a pas de changement de fonction. Pour éviter toute ambiguïté : Il n'est pas permis d'augmenter des salaires pendant l'année et toutes les augmentations salariales doivent entrer en vigueur au 1^{er} janvier.

En cas d'hyperinflation, c'est-à-dire si le taux d'inflation est monté de plus de 20% depuis le dernier ajustement de l'échelle salariale, le DP peut porter la discussion devant le CP et le RdD. La suite à donner sera décidée au cas par cas.

Si une personne atteint le maximum de la rémunération pour son niveau de fonction, elle devra rester à cet échelon sans nouvelle augmentation salariale (si ce n'est les ajustements annuels en fonction du taux d'inflation accordés par le RdD).

Les nouveaux collaborateurs sont placés dans l'échelle salariale selon leur expérience et leur parcours par rapport aux autres collaborateurs du BuCo. Leur classement doit être approuvé par le CP et par le RdD.

6 Organisations partenaires

6.1 Généralités

Il incombe au BuCo de surveiller les projets des partenaires en termes de contenu du programme et d'un point de vue financier. Le RAF est chargé de toutes les matières et processus financiers. Le RAF assure, entre autres, les tâches suivantes concernant les organisations partenaires :

- Surveillance de l'organisation administrative
- Formation du personnel financier et administratif des organisations partenaires
- Contrôle du budget et de la comptabilité du partenaire
- Contrôle des divers rapports financiers
- Surveillance des flux de fonds entre le HQ et le partenaire ainsi qu'entre le BuCo et le partenaire.
- Vérification de la réglementation concernant la signature
- Vérification et approbation des prévisions trimestrielles des flux de trésorerie des organisations partenaires
- Vérification et approbation des audits des partenaires

Un projet ne peut commencer qu'après approbation complète par le HQ du projet et de tous les documents y afférents et après signature juridiquement contraignante du contrat. En conséquence, avant la date de signature, aucun paiement ne peut être effectué par le HQ et aucune dépense encourue avant la date de commencement du projet ne sera acceptée pour remboursement par HEKS/EPER. La seule exception à cette règle concerne les projets d'AH, pour lesquels des paiements peuvent être effectués sur approbation de la task force du HQ. Toute autre exception à cette règle doit être approuvée et justifiée par le RdD.

Pour tous les partenaires, les coordonnées de compte bancaire doivent être complétées dans la case appropriée du contrat de partenariat (Annexe 21) et doivent être étayées par une confirmation de la banque ou par un relevé bancaire. L'AA intègre ces informations bancaires dans le système d'IT du HQ après que le contrat a été signé.

Vers la fin de l'année, le BuCo veille à ce que le moins d'argent possible (par ex. uniquement le fonds de caisse convenu) reste dans les caisses du partenaire, afin d'éviter que des fonds non dépensés ne s'accumulent chez les organisations partenaires. Il faut toutefois garantir la continuité, ce qui signifie que l'organisation partenaire doit avoir suffisamment de fonds à sa disposition jusqu'au prochain transfert.

6.2 Exigences et critères généraux de partenariat

6.2.1 Introduction

Une bonne idée de projet s'intégrant dans le programme mené par HEKS/EPER dans le pays concerné constitue le principal moteur d'un éventuel partenariat entre une organisation partenaire et HEKS/EPER. Toutefois, pour garantir la réussite de la collaboration avec les organisations partenaires, HEKS/EPER insiste sur des exigences et critères dits minimums. Ces exigences et critères comprennent la structure administrative et opérationnelle de base pour la gestion d'une organisation partenaire. De plus, pour chaque partenaire potentiel, une évaluation du partenaire doit être réalisée. Cette évaluation inclut le Contrôle de l'organisation partenaire par HEKS/EPER (Annexe 55) et le Bilan de santé financière (Annexe 56).

Si des points importants des exigences minimums ne sont pas respectés, il se peut que le projet de l'organisation partenaire concernée ne soit pas approuvé par le BuCo et par le CP. Dans ce cas, le BuCo doit communiquer les motifs de refus à l'organisation partenaire, pour lui donner l'occasion d'améliorer ses processus et normes, afin que de futures collaborations deviennent possibles.

HEKS/EPER déterminera si le projet peut tout de même être entamé avec l'organisation partenaire, à condition que le BuCo et l'organisation partenaire conviennent d'un plan précisant comment satisfaire le plus vite possible aux exigences. Si le partenaire potentiel ne fait preuve d'aucun d'objectif ni d'aucune volonté et capacité explicites de satisfaire aux exigences minimums, HEKS/EPER ne poursuivra ou n'entamera pas une coopération avec lui.

Comme les processus et les organisations changent, il est recommandé de réévaluer le partenaire vers la fin de chaque projet, avant que l'on ne commence à planifier une nouvelle phase du projet.

6.2.2 Exigences minimums au regard des valeurs et principes de HEKS/EPER

<https://www.eper.ch/leper-en-bref/portrait#valeurs-et-convictions>

L'organisation partenaire :

- Adhère aux valeurs de justice et de paix ;
- Adhère à l'approche fondée sur les droits de l'homme ;
- Considère que tous les êtres humains sont égaux, indépendamment de leur genre, de leur nationalité, de leur origine ethnique et religieuse ainsi que de leurs opinions ;
- Agit conformément au principe de non-violence ;
- Est transparente vis-à-vis de ses partenaires et collaborateurs en ce qui concerne ses finances, ses principes, ses règlements internes, ses approches et ses méthodes de travail ;
- Est prête à coordonner et à coopérer avec différents acteurs et différentes confessions religieuses ;
- N'offre pas à un tiers ni ne demande, n'accepte ou ne fait promettre directement ou indirectement pour elle-même ou pour un tiers tout cadeau ou avantage qui serait ou pourrait être interprété comme illégal ou comme une pratique de corruption.

De plus, l'organisation partenaire :

- Reconnaît le rôle de HEKS/EPER ;
- A des échanges avec d'autres partenaires de HEKS/EPER dans la région ;
- Travaille au sein d'un ou plusieurs réseaux pertinents ;
- S'efforce de développer une coopération professionnelle et des interactions constructives avec les autorités et ministères pertinents ;
- Respecte les règles et réglementations financières de HEKS/EPER.

6.2.3 Critères pour une collaboration fructueuse avec HEKS/EPER

Légitimité de l'action sur le terrain

L'organisation partenaire :

- Est reconnue par les bénéficiaires comme légitimement en droit d'agir dans le contexte spécifique (thématique, culturel, ethnique, religieux et géographique) ;
- Est acceptée par la communauté et par les autorités locales.

Structure et capacités de l'organisation

L'organisation partenaire :

- A une capacité opérationnelle suffisante pour atteindre ses objectifs et mettre en œuvre tous les projets ;
- A une infrastructure efficiente et économe en ressources, limitée au strict minimum ;
- A un potentiel et une volonté de développement organisationnel et d'apprentissage réciproque ;
- Vise l'autosuffisance de ses bénéficiaires ;
- A des compétences en gestion de projet/programme (planification, suivi, rapports, évaluation) ainsi que les capacités financières et administratives requises.

Concernant ce dernier point, il convient de noter que les connaissances et savoir-faire des organisations partenaires en matière de gestion du cycle des projets/programmes varient

énormément. C'est pourquoi HEKS/EPER adapte son mode de coopération en fonction des capacités des partenaires.

6.2.4 Exigences légales

Les partenaires de HEKS/EPER doivent satisfaire aux exigences légales, notamment :

- Être enregistrés comme organisations à but non lucratif et/ou organisations non gouvernementales auprès d'un département du gouvernement ;
- Soumettre des comptes annuels au gouvernement, si nécessaire ;
- Être autorisés par le gouvernement à coopérer avec des donateurs internationaux ;
- Conserver la comptabilité et tous autres documents pertinents des projets pendant au minimum 10 ans ;
- Suivre les règles et obligations statutaires en matière de paiement de l'impôt sur le revenu, des assurances sociales et autres charges pour leurs collaborateurs ;
- Veiller à ce que les contrats de travail respectent le droit du travail ;
- Respecter toutes les autres lois pertinentes, par ex. concernant les activités politiques, le paiement des taxes, le commerce ou les transactions en devises étrangères.

Le droit diffère d'un pays à l'autre. Il importe de demander conseil sur le droit en vigueur dans le pays concerné. Si une organisation partenaire viole le droit, elle risque divers problèmes, notamment se voir imposer de lourdes amendes ou devoir fermer le projet et/ou l'organisation. Si une organisation partenaire ne respecte pas une quelconque loi ou coutume locale, elle doit en informer le BuCo et le HQ par écrit.

6.2.5 Exigences financières

L'organisation partenaire :

- A un compte bancaire séparé pour le projet HEKS/EPER, qui est enregistré au nom de l'organisation. Ce compte bancaire doit avoir des droits de signature collective d'au moins deux personnes ;
- Effectue les paiements par virement bancaire, dans la mesure du possible. Si un virement bancaire est impossible, l'organisation partenaire doit émettre des chèques et, uniquement en dernier recours, payer en liquide ;
- Veiller à ce que toutes les dépenses imputées au projet mené avec HEKS/EPER soient approuvées et étayées par des factures valables (pour plus d'informations, voir les chapitres [achats](#) et [documentation et classement](#)). Ces documents doivent être classés et conservés en lieu sûr pendant la période minimum requise ;
- Impute les dépenses à la ligne budgétaire appropriée, même si le montant inscrit au budget a déjà été totalement utilisé. Ce point doit être discuté à l'avance avec le BuCo ;
- A un livre de petite caisse pour toutes les transactions en liquide portant sur de petits montants et un livre séparé pour toutes les transactions bancaires. Les deux sont rapprochés tous les mois.
- A un plan comptable — utilisé systématiquement pour les écritures comptables et les budgets ;
- A un budget de projet, qui précise les dépenses et prévoit les recettes pour l'ensemble du projet. Ce budget doit reposer sur le plan d'activités du projet et doit être généré sur la base de calculs et notes clairs pour les frais généraux qui sont partagés avec d'autres projets (par ex. le loyer). Pour plus d'informations, voir le chapitre [Budget](#) au chapitre financier ;
- A une délégation de pouvoir claire — de l'organe directeur jusqu'à la structure de cadres hiérarchiques ;
- Sépare les tâches — en partageant les tâches financières et d'achats entre au moins deux personnes (principes des quatre yeux) ;
- Conserve des dossiers comptables supplémentaires quand elle emploie du personnel ou détient des actifs
- Impute les coûts à HEKS/EPER sur la base des frais réels et non sur la base d'une somme forfaitaire inscrite au budget ;

- A un organigramme de comptes pour le projet qui repose sur la structure du budget afin de faciliter la répartition du budget et le contrôle ;
- Établit une prévision des flux de trésorerie (pour plus d'informations, voir le chapitre [prévisions des flux de trésorerie](#) à la section consacrée aux finances) ;
- Utilise la comptabilité par objet de coût / centre de coût lorsqu'elle travaille avec des donateurs et/ou des projets multiples ;
- Confirme la réception de tout paiement de HEKS/EPER conformément à la politique de HEKS/EPER (voir le chapitre «[Transferts au partenaire du projet](#)») et signale dès que possible au BuCo tout retard de transfert, toute importante perte de change (si d'application) ainsi que tout autre problème lié au paiement ;
- Communique à HEKS/EPER un rapport sur le budget et les coûts aux échéances fixées dans le contrat. Pour plus d'informations, voir le chapitre [finance](#).
- Réalise un audit annuel si les contributions de HEKS/EPER dépassent les 100 000 CHF par an. Cet audit sera réalisé par un auditeur externe indépendant et agréé, conformément aux normes internationales et aux termes de référence de HEKS/EPER (Annexe 50), qui font partie intégrante du contrat de partenariat (Annexe 21) ;
- A des politiques et procédures écrites, en ce compris un code de conduite pour le contexte humanitaire, pour le personnel et les membres du conseil d'administration, ainsi qu'une procédure d'achat raisonnable.

6.2.6 Exigences en matière d'achats

L'organisation partenaire a et respecte des directives claires en matière d'achats, notamment :

- Meilleur rapport qualité/prix ;
- Favoriser une concurrence effective ;
- Équité, intégrité et transparence ;
- Les fournisseurs ne sont pas des proches de membres du personnel (parents, amis proches) ;
- Pas d'acceptation de pots-de-vin par les personnes associées à la procédure d'achat ;
- Les reçus et factures sont toujours disponibles et vérifiés par 2 personnes ;
- Une procédure de pré-approbation claire (demandes d'achats) pour toutes les dépenses et achats, prévoyant que pour des achats d'une valeur supérieure à un montant défini dans les règles de délégation de pouvoirs, le processus de sélection doit toujours porter sur au min. 3 offres et, pour des achats d'une valeur supérieure à un montant défini dans les règles de délégation de pouvoirs, il faut suivre une procédure d'appel d'offres (pour plus d'informations, voir le chapitre [achats](#)) ;
- Pas d'achats sur le marché gris ou sur le marché noir ;
- La liste des points susmentionnés n'est pas exhaustive. Des informations supplémentaires sont fournies dans les chapitres [finance](#) et [achats](#) concernant les BuCo.

6.2.7 Exigences en matière de ressources humaines

L'organisation partenaire :

- Emploie des personnes sur une base non discriminatoire ;
- A un contrat de travail écrit et valable pour chaque collaborateur, comprenant les descriptions de fonctions ;
- A un code de conduite signé par tous les collaborateurs et tous les membres de la direction ;
- Offre des conditions de travail décentes, avec des opportunités de formation pour les collaborateurs ;
- Remplit tous les devoirs d'un employeur (par ex. paiement des taxes et respect des obligations statutaires, paiement mensuel des salaires, contrats valables comprenant les descriptions de fonctions et le règlement du personnel, les congés et horaires de travail conformément à la législation locale) ;
- A une politique claire de bonne gouvernance.

Bien traiter les travailleurs peut contribuer à créer une bonne atmosphère de travail et à empêcher les personnes de commettre des actes frauduleux.

6.3 Soutien du BuCo aux organisations partenaires

6.3.1 Généralités

Comme indiqué ci-dessus (chapitre [Critères pour une collaboration fructueuse avec HEKS/EPER](#)), les niveaux de capacités et de connaissances varient entre les organisations partenaires en termes de gestion financière, administrative et organisationnelle. Pour faire face à ces différences, le BuCo doit soutenir les organisations partenaires en fonction de leurs besoins respectifs. Les mesures de soutien peuvent aller de la mise sur pied d'événements de développement des capacités avec d'autres organisations partenaires jusqu'à une collaboration entre le RAF et l'organisation partenaire pour l'élaboration conjointe des rapports de fin de trimestre et des comparaisons de budgets.

En règle générale, le RAF est chargé d'aider les organisations partenaires pour toutes les questions relatives à la gestion financière et administrative. À cette fin, il est recommandé que le RAF consacre au moins 10 jours par mois à se rendre dans les organisations partenaires pour effectuer des vérifications et assurer des formations. La gestion administrative et financière quotidienne du BuCo peut être assurée soit par le comptable (si le BuCo en compte un) ou par le RAF dans le temps qui lui reste quand il ne voyage pas. Il est hautement recommandé que le RAF établisse un plan de visites trimestrielles des partenaires, qui doit être discuté avec le DP et partagé avec les AP respectifs. Vu les liens étroits entre finances et réalisations des programmes, il est opportun que l'AP se joigne au RAF pour les visites concernant les finances. Après chacune de ces visites, le RAF doit rédiger un bref rapport ou un plan d'action, qui détaille les problèmes, les constatations et les résultats des discussions. Ce plan d'action doit comporter des délais de résolution des problèmes, convenus avec l'organisation partenaire. Il doit être partagé avec l'organisation partenaire, avec le DP et avec l'AP concerné. Si des problèmes cruciaux ont été soulevés, ce plan doit être envoyé aussi au CP.

Pendant la visite, le RAF doit vérifier les progrès du partenaire sur la voie de la mise en œuvre du plan d'amélioration (voir [Introduction](#)), le cas échéant, ainsi que des améliorations dans les matières soulevées pendant la dernière visite de suivi du RAF. De plus, le RAF doit vérifier si l'organisation partenaire adhère aux procédures de HEKS/EPER exposées ci-dessus ou dans les chapitres [finance](#), [achats](#), [RH](#) et [Audit interne \(Buco et organisation partenaire\)](#). En outre, le RAF doit former l'organisation partenaire à l'utilisation du modèle de budget et de rapport financier de HEKS/EPER ainsi qu'à tout autre aspect relatif à la finance, aux achats, aux RH et à la gestion administrative. Il est possible de former un partenaire individuellement mais aussi de grouper des organisations partenaires rencontrant des problèmes similaires pour leur donner une formation conjointe (sous la houlette du RAF ou d'un consultant/formateur externe). Dans ce dernier cas, les frais d'une telle formation peuvent être supportés par le projet de renforcement des capacités du pays. Pour plus d'informations sur le projet de renforcement des capacités et sur son processus d'approbation, voir le Manuel GCP et les instructions concernant le processus d'approbation des projets.

6.3.2 Projets et mandats d'AH

Selon la taille et l'importance stratégique des projets, le RdDI devra décider si la gestion du projet sera assurée par les organisations partenaires avec l'aide du BuCo ou si le projet devra être géré sur site par un expatrié. Généralement, les projets et mandats d'AH dont le budget annuel est supérieur à 1 500 000 CHF doivent être gérés par un expatrié de HEKS/EPER.

7 Mandats

7.1 Généralités

Contrairement aux projets, les mandats concernent du travail à forfait qui doit être effectué selon les spécifications précises des donateurs institutionnels mentionnées dans le contrat. Les donateurs institutionnels sont souvent des institutions gouvernementales telles que la SDC ou un département d'une administration de l'UE. Toutefois, des organisations et fondations privées peuvent aussi être des donateurs institutionnels. Les exigences d'information des divers donateurs institutionnels varient et il est indispensable de s'y conformer. En conséquence, les rapports et comptes rendus financiers de chaque mandat varient. Le CP et le BuCo sont chargés de veiller au respect des directives.

D'un point de vue administratif et financier, il importe de veiller à assurer une documentation complète de chaque transaction commerciale (pour plus d'informations, voir les chapitres [Paiements](#) et [Normes de documentation et de classement](#)). Il est très important que les dépenses liées au travail et les feuilles de prestations des travailleurs qui travaillent non pas exclusivement pour le mandat mais aussi pour d'autres projets (surtout dans l'administration et la gestion) soient clairement documentées et qu'il soit indiqué clairement quelles dépenses et heures sont à imputer au mandat.

Une feuille d'inventaire détaillée des équipements et matériels nécessaires commandés pour le mandat doit être établie et continuellement mise à jour.

Pour chaque mandat, un compte bancaire séparé doit être ouvert au nom du partenaire/UEP dans le pays concerné. Les éventuels intérêts bancaires doivent être crédités au mandat comme autre recette et doivent être déduits du transfert final.

Tout doit toujours être tenu à jour car les donateurs institutionnels peuvent à tout moment inspecter et demander des informations sur toutes les matières concernant le contrat, la comptabilité, le classement des documents, etc.

Tous les documents de tout projet de HEKS/EPER doivent être conservés 10 ans, que ce soit au sein de l'organisation partenaire ou au BuCo. Cela vaut aussi pour les mandats. Pour plus d'informations, voir le chapitre [Normes de documentation et de classement de HEKS/EPER](#).

Tous les avenants aux contrats, aux conditions générales, aux autres annexes des contrats ou à tout autre document joint doivent être établis par écrit.

En général, les principes suivants sont d'application :

- D'abord le droit national,
- Ensuite les directives des donateurs institutionnels,
- Ensuite les FFAG.

Si les directives du donateur institutionnel sont contraires au droit du pays, c'est le droit national qui prévaut. Une telle violation du droit national doit être soulignée et discutée avec le donateur institutionnel.

7.2 Rapports des mandats

Période de reporting : Les rapports doivent être soumis aux dates et conformément à la procédure stipulée dans le mandat concerné mais, assurément, aussi à la fin de chaque année civile (par ex. 01 janvier au 31 décembre).

Les rapports des mandats doivent satisfaire à des exigences similaires à celles qui s'appliquent aux projets ordinaires.

L'ensemble des rapports financiers des mandats comprennent toujours les documents suivants :

- Budget / rapport financier sur les coûts des projets, avec explication des écarts

- Feuilles de prestations des collaborateurs du BuCo et du personnel du HQ participant à ce mandat
- Consommation de carburant et kilométrage des véhicules - registre au niveau du BuCo, avec imputations claires au mandat
- Justificatifs de frais de voyage et de frais de transport aérien pour le personnel du BuCo et le personnel du HQ et pour les consultants (carte d'embarquement car ce document atteste que le voyage a bien été effectué)
- Les justificatifs de toutes autres dépenses au niveau du BuCo ou du HQ

Audit annuel : l'audit doit être effectué selon les termes de référence énoncés au préalable en accord avec le donateur institutionnel. L'audit doit être réalisé par un cabinet d'audit public appliquant les normes internationales et ayant l'expérience requise. Par conséquent, le donateur institutionnel devrait être consulté avant que les auditeurs ne soient sélectionnés.

8 Politique de bonne gouvernance de HEKS/EPER

8.1 But des mesures anti-corruption

8.1.1 Définition : Corruption

La corruption est définie par Transparency International (TI) comme **un abus de pouvoir en vue d'un enrichissement personnel**. Toute personne qui abuse d'une position de confiance ou de pouvoir pour obtenir un avantage non fondé se rend coupable d'actes de corruption. Le concept de corruption est défini en détail dans le Code de conduite de HEKS/EPER contre la corruption comme **la coercition, la corruption active et passive et l'octroi et l'acceptation de faveurs**.

La corruption peut être causée en interne ou en externe. On entend par **corruption externe** l'exercice de pressions de corruption à partir de l'environnement, par exemple, lorsqu'un responsable exige un pot-de-vin. En revanche, si un collaborateur d'un projet détourne de l'argent, on parle de **corruption interne** (même si le détournement ne relève pas de la définition de la corruption d'un point de vue juridique). HEKS/EPER est consciente que ces deux types de corruption peuvent se combiner et que les formes de corruption peuvent se chevaucher.

8.1.2 But du concept de lutte contre la corruption

Nombre de collaborateurs ont connu des situations de corruption dans l'exercice de leurs fonctions. Les pays où HEKS/EPER met en œuvre ses projets comprennent des États identifiés par Transparency International comme particulièrement sujets à la corruption. La corruption empêche une lutte efficace contre la pauvreté et un développement durable du pays. Là où la corruption sévit, l'effet du travail de HEKS/EPER est aussi restreint.

Des mesures de prévention de la corruption active et des mesures systématiques de lutte contre la corruption contribuent à prévenir la corruption. HEKS/EPER conçoit la lutte contre la corruption comme une façon de contribuer à ce que les fonds qui lui sont confiés soient utilisés de manière ciblée et appropriée du point de vue du contrat et du point de vue juridique. Une prise de position explicite de HEKS/EPER en tant qu'organisation offre un soutien aux collaborateurs qui se trouvent eux-mêmes dans des situations difficiles.

Ce programme de lutte contre la corruption entend contribuer à :

1. Prévenir la corruption ;
2. Dévoiler des cas potentiels et réels de corruption ;
3. Sanctionner systématiquement les abus.

Une action transparente sur le problème de la corruption renforce la crédibilité de HEKS/EPER et réduit le risque que de futurs cas potentiels de corruption ne nuisent à la réputation de l'organisation.

Le programme de lutte contre la corruption comprend des mesures organisationnelles, des codes de conduite et le code de conduite de la FICR pour le contexte humanitaire, ainsi que les directives pour la collaboration avec les organisations partenaires et des mesures de communication. Il repose sur les directives de lutte contre la corruption, publiées par Transparency International pour les organisations non gouvernementales.

Vous trouverez de plus amples informations et des outils de formation sur le site de Transparency International, Londres, R.-U.

www.transparency.org

8.2 Mesures de lutte contre la corruption

8.2.1 Principes

Tolérance zéro

Toutes les formes de corruption sont interdites au sein de HEKS/EPER.

Sécurité

La sécurité des collaborateurs passe avant le principe de tolérance zéro (pour plus d'informations, voir la politique de sécurité de HEKS/EPER).

Confidentialité

L'identité des personnes qui font état de soupçons de corruption sera protégée. Les informations concernant les suspicions seront traitées en toute confidentialité. La présomption d'innocence s'applique aux personnes suspectées.

Politique de sanction cohérente

Si un cas de corruption est avéré, les collaborateurs concernés seront sanctionnés.

Créer la transparence

Les parties prenantes seront informées des cas de corruption découverts, à condition que cette information soit compatible avec la protection des lanceurs d'alerte.

8.2.2 Agent contre la corruption

La mise en œuvre du concept de lutte contre la corruption sera assurée par un Agent contre la corruption au HQ et par une personne de contact dans les pays où les programmes sont mis en œuvre.

8.2.3 Agent contre la corruption au HQ (ACC-HQ)

Le RdDI désigne un Agent contre la corruption au siège général (ACC-HQ) pour une durée de trois années consécutives. Cet agent aide les programmes des pays à appliquer les mesures et coordonne l'application standardisée des règles. Il relève directement du RdDI.

Il assume en particulier les tâches suivantes :

- Gérer l'unité centrale de collecte des dénonciations (canal pour lanceurs d'alerte), à laquelle les collaborateurs et d'autres parties prenantes peuvent signaler leurs soupçons de corruption en toute confiance ;
- Collecter et analyser tous les cas de corruption ;
- Rédiger des rapports pour des communications internes ;
- Tenir un registre de tous les cas ;
- Être le point de contact pour le personnel du HQ ;
- Organiser des ateliers pour le personnel du HQ et des partenaires ;
- Mieux sensibiliser le personnel du siège général.

8.2.4 Agents contre la corruption dans les pays des programmes (ACC-BuCo)

L'Agent contre la corruption dans le bureau de coordination (ACC-BuCo) doit être désigné par le BuCo et le CP. Il est chargé de mettre en œuvre le programme contre la corruption dans les programmes de son pays. Sur demande, il sera aidé par l'Agent contre la corruption au siège général. L'ACC-BuCo est le point de contact pour les problèmes de corruption à la fois pour le personnel de HEKS/EPER, pour celui des organisations partenaires et pour la population locale. Il enquête personnellement sur toute suspicion exprimée ou donne les instructions nécessaires pour qu'il soit procédé à une enquête. Une de ses tâches est de donner au personnel la formation appropriée et de promouvoir des échanges d'expériences. Les bénéficiaires des projets peuvent aussi contribuer à la détection d'actes de corruption ou d'autres actes délictueux. HEKS/EPER préconise que les bénéficiaires soient informés avant, pendant et après le projet des composantes budgétaires qui les concernent, des objectifs du projet prévus et réellement réalisés et des dépenses correspondantes.

8.3 Système de compte rendu pour les lanceurs d'alerte

Finalité

Les lanceurs d'alerte sont des collaborateurs de HEKS/EPER, des partenaires ou des personnes externes qui souhaitent signaler une suspicion de corruption, d'autres actes délictueux ou, en général, des violations du Code de conduite contre la corruption. HEKS/EPER établit un système de compte rendu facile d'accès pour tout le personnel et pour les personnes externes, afin que les lanceurs d'alerte puissent signaler leurs préoccupations tout en étant protégés de représailles telles qu'un licenciement ou une discrimination à leur égard. L'identité des lanceurs d'alerte n'est pas divulguée à des tiers.

Signaler les suspicions

En cas de suspicion fondée, le personnel du pays où le programme concerné est mis en œuvre est tenu de signaler l'affaire pour enquête. Les canaux suivants peuvent être utilisés :

- Via la HEKS Integrity Line. Cette plateforme de signalement est gérée par le Compliance Office. L'anonymat du lanceur d'alerte est garanti. Aucune manipulation technique ne permettra de l'identifier. Vous pouvez accéder à la HEKS Integrity Line via le site Web de l'EPER ou la page intranet de l'organisation (SharePoint).
- A l'ACC-BuCo. Le personnel du siège informe l'ACC-HQ.
- Par courriel à l'adresse **whistleblowing@heks-eper.org** ou **whistleblowing@eper** (géré par le Compliance Office au siège)

Les soupçons doivent être fondés, les personnes qui font circuler les soupçons de manière malveillante ou qui nuisent à la réputation des personnes suspectes seront sanctionnées.

Vérification du signalement

L'ACC-HQ lance, en collaboration avec le point de contact du pays, une enquête proportionnelle au contexte et à l'ampleur de l'affaire. Les organes chargés de cette enquête devront agir en toute indépendance et impartialité et feront rapport à l'unité centrale de collecte des dénonciations.

Il faut laisser à la personne accusée l'opportunité de répondre aux allégations et de présenter sa position et le contexte de son action.

Gestion des violations :

En cas de violations, HEKS/EPER recherchera la solution appropriée, notamment arrêter des paiements ou réclamer des remboursements, prendre des mesures disciplinaires, mettre fin à un contrat de travail ou à un contrat de coopération, suspendre un projet ou porter plainte au pénal. Le RdDI décide des sanctions et mesures appropriées. Il gérera les retours d'informations avec le bureau dont relève directement la personne à sanctionner ou qui est responsable de la zone de travail directement touchée par la mesure.

8.4 Politique de ressources humaines

Lors du recrutement de collaborateurs, il faut accorder l'attention nécessaire aux aspects liés à la prévention de la corruption (par ex. vérifier les références). Tous les collaborateurs s'engagent, en signant le Code de conduite et le Code de conduite de la FICR pour le contexte humanitaire, à agir dans le respect des règles de HEKS/EPER contre la corruption. Voir aussi le chapitre [RH](#).

8.5 Collaboration avec les organisations partenaires et avec les consultants

Il faut analyser la politique contre la corruption appliquée par les partenaires potentiels de projets avant d'entamer une collaboration avec ceux-ci. L'ACC-BuCo veille à ce que les organisations partenaires et les consultants soient informés des mesures de HEKS/EPER contre la corruption.

La clause suivante concernant la lutte contre la corruption sera insérée dans tous les contrats de coopération avec des organisations partenaires locales :

« Les parties au contrat s'engagent à ne pas offrir d'avantages de quelque nature que ce soit, directement ou indirectement, à des tierces parties, à ne pas accepter de dons directement ou indirectement pour elles-mêmes ou pour d'autres et à ne pas donner ou promettre d'autres avantages qui sont considérés comme illégaux ou pourraient être interprétés comme des actes de corruption. En cas de violations de cette clause, HEKS/EPER peut mettre fin à la relation contractuelle, cesser les paiements, réclamer le remboursement de sommes déjà payées et porter plainte au pénal. HEKS/EPER se réserve le droit d'inspecter les comptes concernant toutes les recettes et dépenses du projet et, si nécessaire, de demander un audit externe spécial. »

La clause suivante sera insérée dans les futurs contrats de consultance :

« Les parties au contrat s'engagent à ne pas offrir d'avantages de quelque nature que ce soit, directement ou indirectement, à des tierces parties, à ne pas accepter de dons directement ou indirectement pour elles-mêmes ou pour d'autres et à ne pas donner ou promettre d'autres avantages qui sont considérés comme illégaux ou pourraient être interprétés comme des actes de corruption. En cas de violations de cette clause, HEKS/EPER peut mettre fin à la relation contractuelle, cesser les paiements, réclamer le remboursement de sommes déjà payées et porter plainte au pénal. »

8.6 Formation

L'ACC-HQ et l'ACC-BuCo sont informés au moins tous les deux ans de l'état d'avancement et de l'expérience actuels du Programme contre la corruption et des problèmes de corruption. Ils doivent informer le personnel national et sensibiliser et former celui-ci à la conduite à avoir dans des situations sujettes à corruption.

8.7 Stratégies de communication

L'ACC-HQ doit établir un plan de mesures pour les communications internes et externes qui indique comment les cas de prévention de la corruption ainsi que les cas réels de corruption et leur traitement doivent être signalés et quelles stratégies de communication doivent être appliquées pour le personnel, les partenaires, les consultants, les donateurs, etc.

8.7.1 Communication interne

Pour garantir l'efficacité des mesures du programme contre la corruption, il faut continuer à sensibiliser le personnel à la problématique de la corruption et le familiariser au programme planifié. Les mesures possibles incluent :

- Des informations sur le programme contre la corruption, par ex. au cours de réunions « internes » et de réunions ID ;
- Des informations sur le traitement des affaires terminées, par ex. en interne.

8.7.2 Communication externe

HEKS/EPER informera le public des efforts qu'elle consent pour prévenir la corruption et la combattre. Si des cas de corruption se produisent, les parties prenantes internes et externes doivent en être informées de la façon la plus appropriée et la plus transparente possible. Les mesures possibles incluent :

- La publication du Code de conduite contre la corruption sur le site web.
- L'utilisation d'études de cas pour informer sur la façon dont HEKS/EPER traite la corruption.
- La recherche d'un dialogue ouvert avec les partenaires locaux au sujet des risques de corruption, afin de renforcer la lutte contre la corruption au sein de la culture organisationnelle de nos partenaires. HEKS/EPER explique à ses partenaires locaux qu'elle s'associera à eux pour lutter conjointement contre les risques de corruption dans le cadre de la coopération au développement.
- Les bénéficiaires des projets seront sensibilisés aux problèmes de corruption et invités à contacter les unités de signalement disponibles.

9 IT (Technologies de l'information)

9.1 Introduction — But et portée

Ce chapitre régit l'utilisation du matériel et des logiciels, l'accès à l'Internet, les services sur le cloud et la gestion des courriels pour tous les utilisateurs des systèmes d'IT de HEKS/EPER. Il couvre l'utilisation sûre des systèmes ainsi que le traitement et la classification corrects et sûrs des données.

Lors de l'utilisation des systèmes d'IT de HEKS/EPER, tous les utilisateurs doivent respecter toutes les dispositions en vigueur et utiliser leurs systèmes avec toute la diligence requise. Les superviseurs à tous les niveaux sont responsables du respect de cette instruction au sein de leur sphère de compétence. Chaque DP doit désigner un superviseur IT au sein du BuCo. Ce document s'applique à tout le personnel de HEKS/EPER, au personnel de sous-traitants externes (y compris les consultants) ainsi qu'à toutes les personnes autorisées par HEKS/EPER à utiliser et appliquer les ressources d'IT.

9.2 Instructions pour le maniement du matériel et des logiciels

9.2.1 Responsabilité

En général, tous les utilisateurs sont personnellement responsables de l'utilisation de leur système. La responsabilité générale du Système d'IT du BuCo incombe au DP.

Si un membre du personnel découvre une lacune dans la sécurité du système d'IT, la direction IT au HQ — helpdesk@heks.ch — doit en être immédiatement informée.

9.2.2 Matériel

En général, tout le matériel IT et toutes les machines de bureau doivent être achetées sur le marché local pour assurer le droit à la garantie et à l'assistance technique requises. Les procédures d'achat mentionnées au chapitre [achats](#) doivent être suivies.

Ordinateurs

Tous les achats d'ordinateurs doivent correspondre aux besoins réels. Il faut tenir compte des points suivants lors de l'achat d'un ordinateur :

- Meilleur rapport qualité/prix
- Une assistance technique locale doit être garantie
- Une garantie du matériel d'au moins un an doit être incluse.

Un collaborateur qui quitte HEKS/EPER doit remettre son ordinateur et les autres équipements au BuCo. L'équipement restitué sera utilisé pour de nouveaux collaborateurs.

Dans les pays à fortes fluctuations de l'alimentation électrique, tous les ordinateurs et éventuellement d'autres matériels sensibles doivent être protégés par un UPS (système d'alimentation sans coupure).

Si vous n'êtes pas sûr du type d'ordinateur à acheter, n'hésitez pas à demander l'aide du HQ — helpdesk@heks.ch.

Imprimantes/scanners/photocopieurs

En cas d'achat d'imprimantes, il faut tenir compte non seulement du prix mais aussi de la consommation d'encre (cartouches) (coûts par page imprimée et assistance technique/entretien).

9.2.3 Logiciels/Programmes

Le système d'exploitation livré avec un nouvel ordinateur doit correspondre au système le plus récent, actuellement Windows 10. Si vous avez un système d'exploitation plus ancien ou différent sur votre ordinateur, veuillez passer à Windows 10, si possible.

Tous les logiciels installés sur un ordinateur de HEKS/EPER doivent être officiels, c'est-à-dire qu'une licence doit avoir été achetée sur le marché local ou qu'une licence est disponible au HQ. Pour éviter d'enfreindre les conditions de licence, les logiciels ne peuvent pas être copiés. De plus, les logiciels ne peuvent être installés de multiples fois, sauf dans le cas d'Office 365, qui peut être installé sur un maximum de 5 postes par licence en vertu du Microsoft Office 365 Plan E3. Par conséquent, outre l'installation sur le poste de travail du bureau, Microsoft Office peut être installé sur quatre autres postes (par ex. 2^e poste au bureau ainsi que sur un PC au domicile ou un ordinateur portable, etc.). Si un collaborateur quitte HEKS/EPER, ces installations d'Office sur du matériel privé ne peuvent plus être utilisées.

9.2.4 Sécurité des IT

Un programme antivirus doit être installé sur chaque ordinateur du BuCo, avec mises à jour automatiques des fichiers de définition. Il existe plusieurs fournisseurs fiables, tels que :

- Avira / Avast (logiciel gratuit, plusieurs langues disponibles)
- Norton
- Kaspersky
- Trend Micro

Chaque utilisateur se connecte (avec accès limité uniquement) aux ordinateurs attribués, avec un nom d'utilisateur (ID) et un mot de passe spécifiques.

Les équipements portables sont toujours sujets à vol. Aucun équipement de HEKS/EPER (ordinateur portable, clé USB et disques durs externes) ne peut donc être laissé sans surveillance. Tous les équipements doivent être mis sous clé pour la nuit et ne peuvent être laissés sur les bureaux.

Si vous emportez un ordinateur portable ou un autre équipement, gardez-le près de vous pendant vos déplacements. Dans la mesure du possible, ne laissez pas de tels équipements dans des voitures sans personne à bord, des chambres d'hôtels, etc. Gardez à l'esprit que ce n'est pas que l'équipement qui peut être volé : les données sur les disques disparaîtront aussi.

9.2.5 Applications sur le cloud

HEKS/EPER a décidé d'utiliser One Drive for Business (ODB) de Microsoft pour l'ensemble de l'organisation de HEKS/EPER.

9.2.6 Classification de documents

HEKS/EPER utilise le système de classification suivant pour la sécurité des documents :

- A = documents très sensibles (par ex. documents médicaux personnels, documents juridiques)
- B = documents sensibles (par ex. tous les autres documents liés aux RH, tels que les contrats de travail, les fiches de paie, les CV, etc.)
- C = tous les autres documents

Veillez noter que le partage et le classement dans le cloud n'est permis que pour les documents C.

9.3 Classement au BuCo (vérification)

Chaque BuCo doit créer une structure de classement commune. Tout le personnel travaillant sur des ordinateurs doit utiliser la même structure de classement. La structure de classement standard se présente comme suit :

Bureau de HEKS/EPER

1. Finances
2. Ressources humaines
3. IT
4. Logistique

5. Locaux
6. Sécurité
7. Autres

Projet n° XXXX

1. Documents du projet
2. Finances
3. Contrats
4. Comptes rendus du programme
5. Évaluations
6. Donateurs
7. Courrier
8. Cartes d'information

Une structure commune dans un bureau contribue à garantir que les documents puissent être trouvés facilement en cas de changement ou d'absence de collaborateurs.

9.4 Copies de sauvegarde

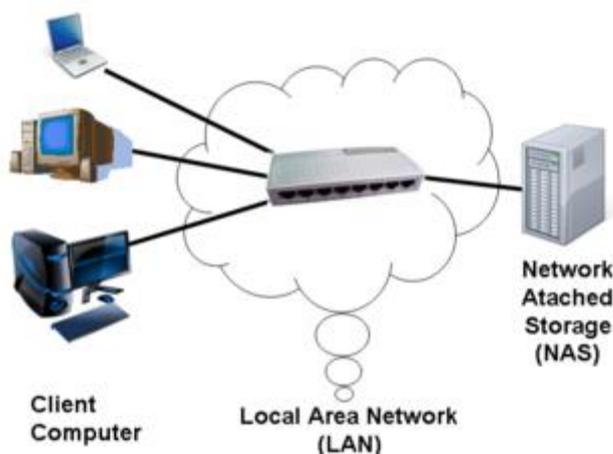
Une copie de sauvegarde de chaque ordinateur et/ou de toutes les données doit être effectuée au moins une fois par semaine. Cette copie de sauvegarde doit être conservée dans un lieu pouvant être fermé à clé (par ex. un coffre) ou au domicile.

Les copies de sauvegarde peuvent se faire de plusieurs manières. Elles peuvent être effectuées sur :

- Un disque dur externe
- Un stockage en réseau NAS
- Une clé USB avec mot de passe
- Une base de données objet

Toutes les copies de sauvegarde doivent être protégées par un mot de passe :

- Si vous utilisez un disque dur externe, vous devez faire la sauvegarde de chaque ordinateur séparément.
- Le NAS fonctionne via un réseau et la procédure de sauvegarde est automatisée. Cette variante est un peu plus chère que la sauvegarde sur disque dur externe mais, une fois installée, elle permet de gagner du temps et la sauvegarde est réalisée régulièrement.



9.5 Instructions pour travailler avec l'Internet

Il faut éviter un mauvais usage de l'Internet, en particulier le téléchargement et la diffusion, via l'Internet (en ce compris les forums de messagerie instantanée), d'informations à caractère raciste, pornographique ou préjudiciable ainsi que d'informations interdites par les coutumes et lois locales.

Les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, etc. doivent être utilisés de façon responsable, c.-à-d. pour des activités liées au travail (comme généralement pour l'utilisation de l'Internet).

Si des données sont copiées ou téléchargées de l'Internet, le comportement du système lors de l'utilisation de ces fichiers doit être analysé pour détecter d'éventuels logiciels malveillants (virus, chevaux de Troie, etc.).

Il est interdit de télécharger de la musique ou des films pour un usage privé.

Fondamentalement, l'accès à l'Internet au sein de HEKS/EPER doit être utilisé par le personnel de HEKS/EPER uniquement à des fins professionnelles. L'usage privé de l'Internet au travail doit être considéré comme une exception et limité au strict minimum.

9.6 Instructions pour un usage sûr du courriel

9.6.1 Compte d'utilisateur de courriel

En général, tous les utilisateurs se voient attribuer un compte d'utilisateur de courriel. La convention de dénomination des comptes d'utilisateur de courriel est ;

prénom.nom@heks-eper.org

Tous les courriels professionnels doivent être envoyés via cette adresse. Il est interdit d'utiliser des adresses de courriel privées à des fins professionnelles.

Diffusion des adresses de courriel

Réfléchissez bien avant de donner votre adresse de courriel professionnelle à des groupes de discussion, des listes de publipostage ou à d'autres services accessibles au grand public (risque d'usage abusif, par ex. envois de nombreux courriels non sollicités (spam)).

9.6.2 Courriels privés

Il est permis d'écrire et d'envoyer des courriels privés pendant les heures de travail, à condition que cela ne prenne que peu de temps, que cela ne nuise pas aux intérêts de HEKS/EPER et à l'activité professionnelle et n'entraîne pas un volume de trafic important sur le système.

Le classement et l'archivage du message doit se faire dans un dossier personnel appelé « privé », tandis que le courriel professionnel ne peut être classé dans des dossiers dénommés « privé ».

9.6.3 Rédaction de courriels

Les exigences de conception (police de caractère, espacements, etc.) doivent respecter les lignes directrices par HEKS/EPER en cette matière.

Signature (coordonnées de l'expéditeur)

Tous les courriels sortants doivent contenir les coordonnées nécessaires de l'expéditeur. C'est pourquoi tous les collaborateurs de HEKS/EPER doivent avoir une signature de courriel automatique active pour tous les destinataires de courriels externes. Cette signature doit comporter les informations suivantes :

- Nom
- Fonction et poste
- Nom et adresse du BuCo
- Numéro de téléphone et de fax
- Courriel
- Site web

9.6.4 Réception de courriels

Identité de l'expéditeur

Remarque : L'identité de l'expéditeur ne peut être vérifiée avec certitude car elle peut être manipulée !

Précautions particulières pour le traitement des pièces jointes

Les pièces jointes ou archives (dossiers compressés avec programmes zip) doivent être traitées avec des précautions particulières. Pour vous protéger de chevaux de Troie ou d'autres logiciels malveillants intégrés dans des fichiers compressés, vous devez afficher la liste de contenus des dossiers archivés avant de les déziper.

9.6.5 Synchronisation des courriels, agendas et contacts avec un smartphone

Conditions préalables

Pour pouvoir synchroniser les courriels, agendas et contacts, il faut que les conditions suivantes soient respectées :

- Compte d'utilisateur Office 365 existant ;
- Le téléphone portable/smartphone doit être configuré avec un mot de passe ou un code PIN qui verrouille l'affichage.

Autres conditions

- L'utilisateur lui-même est responsable de la sécurité des données stockées sur un téléphone portable/smartphone.
- Les téléphones portables/smartphones sont sujets à plus de risques (vol, dommage, etc.). Il faut tenir compte de ces risques et, donc, stocker le moins d'informations confidentielles (courriels) possible sur ce type d'appareils.