



Projet
« Promotion de la Bonne Gouvernance Locale au Nord du Maroc »

Formation pour la bonne gouvernance locale

Cours 2

Le management associatif
Gestion financière (en arabe)

(Pour les associations de la région Tanger Tétouan)

Tanger le 6 et 7 juin 2008

Animé par : M. Abdelawahid ELGHAZI



Agència Catalana
de Cooperació
al Desenvolupament



Generalitat
de Catalunya



Proyecto Local
Organizació de Governament per al Desenvolupament
www.proyectolocal.org

التسيير المالي للجمعيات

تعريف التسيير

■ التسيير هو فن قيادة وتوجيه أنشطة الجمعية بغية تحقيق هدف أو عدة أهداف مقبولة بشكل جماعي من طرف من طرف المعنيين بها سواء تعلق الأمر بمسؤولي الجمعية وأعضائها أو بالمستفيدين من برامجها وأخيرا من طرف شركاء الجمعية.

■ في مجال التسيير يتعلق الأمر دائما بالقدرة على التوقع والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة. بالانطلاق من هذا التعريف يتضح أن المهام الرئيسية للتسيير هي:

■ البرمجة والتخطيط

■ التنظيم

■ المراقبة

■ التقييم

هام

قد تتعرض الجمعية للخطر الناجم عن طموحها للقيام بكل شيء في نفس الوقت والحال أن الكل لا يمكن إنجازه في نفس الوقت وفي الحين. لذلك فإن:

■ **التنظيم / التسيير الجيد للجمعية ولأنشطتها هو الشرط الأساسي لنجاحها المستقبلي: ولكي تصل الجمعية إلى تنظيم فعال عليها أن تقوم:**

■ **بتدقيق جيد لهياكلها التنظيمية مع تحديد مسؤوليات كل مستوى على حده**

■ **بتدبير أمثل لمواردها البشرية والمادية والمالية**

■ **بإعداد مناهج ومساطر العمل**

التسيير المالي

هو مجمل العمليات التي تسعى إلى ضمان متابعة يومية لكل المعاملات والعمليات المالية للجمعية بهدف تحقيق توازن قار بين المداخل والمصاريف .

■ ان غاية المحاسبة (Comptabilité) هي الحصول على المعلومات بشكل منتظم لتحديد الوضعية المالية للجمعية الشيء الذي يستدعي القيام بتحيينها دائما. لذلك يجب القيام بتدوين (Écriture comptable) كل المعلومات بشكل يومي أو على رأس كل أسبوع

■ ان التسيير المالي الجيد لجمعية ما يرتبط بشكل أساسي بحسن تنظيم محاسبتها ومالياتها.

الخلاصة الأولى

• إن التسيير المالي يساعد على:

1. تدوين

2. ترتيب

3. تلخيص مجمل العمليات ذات الصبغة المالية

■ أهم مشاكل التسيير المالي للجمعية:

■ 1 – عدم احترام فصول / أسطر الميزانية: **lignes budgétaires**

■ 2 – التوقعات العشوائية: **les mauvaises prévisions préalables**

■ 3 – غياب الوثائق التبريرية: **pièces justificatives**

■ 4 – عدم القيام ببعض الكتابات الخاصة بمصاريف ومداد خيل الجمعية

العناصر الأساسية للتسيير المالي الجيد :

■ أ – البساطة: **La simplicité**

■ ب – الوضوح: **La clarté**

■ ج – الشفافية: **La transparence**

■ د – النجاعة: **La fiabilité**

■ ه – المراقبة: **Le contrôle**

وظائف الميزانية

- الوظيفة الأولى هي تعبئة الموارد الضرورية لتحقيق خطة العمل أو برنامج الأنشطة المسطر من طرف الجمعية
- الثانية هي مساعد الجمعية على توزيع وتقسيم الموارد المتوفرة لديها بشكل عقلاني ومدروس
- الثالثة هي قيامها – أي الميزانية – بوظيفة صمام الأمان **Garde Fou** – بحيث تحدد الحدود التي يجب أن لا تتعداها المصاريف من جهة وتؤشر إلى الحدود الدنيا للموارد / المداخيل التي يجب الحصول عليها.

مراحل إعداد الميزانية

- لكي تقوم الجمعية بإعداد ميزانيتها السنوية عليها القيام ب:
 - العودة إلى النتائج التي تم تحقيقها خلال السنة المنصرمة
 - الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتوقعة
 - الانطلاق من الموارد المتوفرة فعليا
 - توقع المصاريف حسب الأنشطة المبرمجة للإنجاز
 - توقع كل المصاريف والمداخيل

علاقات ميزانية الجمعية بميزانية المشاريع

- يجب الأخذ بعين الاعتبار أن:
- ميزانية أي مشروع تعتبر جزء من الميزانية العامة للجمعية
- ميزانية الجمعية تتضمن ميزانيات كل المشاريع التي تعتمده الجمعية تنفيذها
- مدد بعض المشاريع قد تمتد لسنة أو أكثر، لذلك على الجمعية أن تدرج ميزانية المشروع المعني في ميزانيتها السنوية في الحالة الأولى (أي مدة المشروع سنة واحدة) وأن تقسم ميزانية المشروع حسب السنوات التي سيغطيها على ان تدرج الشطر المطابق للسنة الأولى في الميزانية.

مكونات التسيير المالي

■ 1 – ميزانية الجمعية:

■ الميزانية هي تقديم (**Présentation**) الوسائل والموارد الضرورية لتجسيد رسالة الجمعية، ويمكن تعريفها أيضا باعتبارها التعبير بمفردات مالية من خطة العمل أو برنامج الأنشطة. يمكن تجسيم ميزانية الجمعية وفق الخطاطة التالية:

الخطاطة

- غاية الجمعية
- الأهداف الخاصة للجمعية
- خطة العمل السنوية
- البرنامج السنوي
- الميزانية السنوية

2 – الوثائق المحاسبية

- الوثيقة المحاسبية تمكننا من الحصول على المعلومات الكافية حول طبيعة كل عملية تم القيام بها ونوعيتها وهي ثلاثة أنواع:
- أ – الوثيقة المحاسبية مصاريف (débit) وتشمل كل المصاريف التي تم القيام بها بواسطة الشيك أو نقداً.
 - ب - الوثيقة المحاسبية مداخيل (crédit) وتشمل كل المداخيل التي تم الحصول عليها بواسطة التحويل البنكي أو الشيك أو نقداً.
 - ج - الوثيقة المحاسبية تسبيق (non activité) وتتعلق بالعمليات / المعاملات الداخلية للجمعية والتي لا تمس الميزان البنكي للجمعية (la balance bancaire).
 - تتضمن الوثيقة المحاسبية المعلومات التالية:
 - تاريخ العملية، وصف العملية ، التوقيع ، الرقم الترتيبي، قن العملية، رقم التمويل، رقم المشروع

3 – السجل المحاسباتي العام:

- هو الوثيقة الأساس للمحاسبة التي تجمع / تدون فيها كل العمليات الموثقة في الوثائق المحاسبية، كما يشكل مرجعا يستند اليه لإعداد التقارير المالية. ولكي تضمن الجمعية قيامها بتدبير جيد لمحاسباتها يستحسن ان تقوم ب :
 - التحيين اليومي للكتابات المدونة في السجل المحاسباتي
 - مطابقة الحصيلة (solde) المدونة في السجل مع نظيرتها الموجودة في الحساب البنكي
- التمييز بين السجل العام والسجل الخاص: فالأول يجمع كل العمليات المالية بما فيها العمليات الخاصة بكل المشاريع، أما الثاني فهو يعكس وضعية كل مشروع على حدى.

4 – التقارير المالية:

أ – الميزانية المقارنة

- الميزانية هي مجموع الاحتياجات المكتوبة تتخذ شكل أبواب وخطوط الميزانية (Rubriques et lignes budgétaires) الواجب احترامها عند التنفيذ على أن لا تخضع لأشطر التمويل التي سيتم الحصول عليها من الممولين بل تصاغ بناء على الأنشطة الواجب تنفيذها في إطار المشروع أو البرنامج العام للجمعية.
- على الجمعية أن تحرص على الحصول على مصادقة هيئاتها التقريرية والمولين المعنيين على ميزانيتها وكذلك الأمر بالنسبة لأي تعديل أو تغيير.
- بعض التعاريف المرتبطة بالتسيير المالي:
- أبواب الميزانية: هو مجموع الأنشطة الكبرى المدرجة في الميزانية
- أسطر الميزانية: هي مختلف حاجيات الجمعية لإنجاز أنشطة المشروع أو البرنامج

4 – التقارير المالية:

ب – الوضعية المالية

■ بخلاف الميزانية المقارنة، فإن الوضعية المالية ترتبط بأشطر التمويل المحصل عليها من طرف الممول، أي أنها تقوم بإعطاء صورة عن وضعية المصاريف في علاقاتها بالميزانيات التي تم التوصل بها. من هنا يمكن القول أن الوضعية المالية هي بمثابة ملخص للسجل المحاسباتي العام وتعكس بشكل مختصر العمليات المالية للجمعية كما تعكس الوضعية المالية للأنشطة.

■ تساعد الوضعية المالية الجمعية على:

- 1 – معرفة الحصيلة البنكية لكل مشروع بشكل دوري ومنتظم
- 2 - تراقب بنكيا المصاريف التي تم القيام بها على صعيد كل مشروع
- 3 – مسك محاسبة كل مشروع
- 4 - الإطلاع على درجة التقدم في الإنجازات بالنسبة لكل مشروع
- القيام بمتابعة كيفية استخدام الميزانيات المحصل عليها
- التمييز بين الميزانيات حسب كل شريك

ج – الميزانية التوقعية: Budget prévisionnel

- تحدد الميزانية التوقعية احتياجات الجمعية خلال مرحلة زمنية محددة تمتد على ثلاث أو ستة أشهر على أبعـد تقدير، وهي ضرورية في تدبير المشاريع خصوصا وأن الممول يستند إليها للقيام بتحويل أشرط التمويل المتفق عليها في إطار المشروع. فالميزانية التوقعية تقوم بذكر ووصف الأنشطة المزمع القيام بها وكذا الوسائل الضرورية لذلك.
- إجمالاً يمكن القول أن الميزانية التوقعية ه الترجمة المالية للأنشطة المبرمجة في خطة العمل خلال نفس الفترة الزمنية.

الوثائق المحاسبية

■ انظر الملاحق

على سبيل الخاتمة

■ في غالب الأحيان تعتقد الجمعيات ان المشاكل التي تواجهها هي ذات طبيعة مالية الشيء الذي يعرقل منذ البداية كل إمكانية للتفكير في حلول أخرى. وعلى العكس من ذلك، يجب على الجمعيات أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة استغلال الأصناف الثلاثة من الموارد، أي:

■ الموارد البشرية

■ الموارد المادية والتقنية

■ الموارد المالية

■ فالجمعية مطالبة بأن تأخذ في الحسبان أن:

■ كل عضو / شخص له أهميته انطلاقاً من فكرة ما

■ أعضاء الجمعية والسكان هم قوة خلاقة وفعالة بالعمل

■ أولوية التفكير يجب أن تتجه صوب الموارد الغير مالية قبل الموارد المالية

في الأخير

- أن هذا النمط من التفكير من شأنه أن يجعل الجمعية:
- عقلانية في كل أعمالها
- تركز تفكير أعضائها حول الحلول البسيطة والقابلة للإنجاز
- تقوي وتدعم المعرفة العملية المحلية (savoir - faire local)
- تضمن اعتمادها الذاتي (Autonomie) في إنجاز الأنشطة والمشاريع التي تبرمجها

في الأخير

- إمكانيات خلق الموارد المحلية للتمويل:
- قبل اللجوء إلى طلب التمويل الخارجي، على الجمعية أن تبرهن أنها قادرة على العطاء قبل الطلب
- كلما ركزت الجمعية تفكيرها على التمويل الخارجي كأولوية فإنها ستواجه صعوبات كبرى في الحصول عليه
- التمويل الذاتي والمحلي هو الرافعة الأساسية لحث واستجلاب التمويل الخارجي
- التمويل الخارجي غير مضمون و مستدام على خلاف التمويل المحلي والداخلي
- التمويل الداخلي يقوي الاعتماد الذاتي للجمعية
- بدل البحث عن ممولين جدد، من الأجدر التفكير في كيفية خلق موارد للتمويل المحلي.