

Titre 2.4 Aspects financiers

1. Définition

Les aspects financiers sont tous les aspects liés au budget ainsi qu'aux transactions financières et monétaires au sein d'une organisation. Ils font référence aux différents outils, organes et dispositifs mis en place par l'organisation pour gérer ses activités de planification financière, de budgétisation et de reporting. Ce sujet couvre également tous les éléments liés aux contrôles internes et externes. Malgré le profil à but non lucratif de la majorité des organisations sportives, les exigences en matière d'efficacité, de clarté et de contrôle de leurs activités financières sont relativement similaires à celles en vigueur dans d'autres secteurs. En effet, la dernière décennie a vu plusieurs affaires de haut niveau liées à la mauvaise gestion financière et à la corruption au sein des organisations sportives, qui ont attiré beaucoup d'attention sur leur gestion financière, notamment lorsque des fonds publics sont en jeu. Les sujets financiers sont étroitement liés à la gestion financière de l'organisation, qui couvre divers aspects tels que la planification, la gestion, le contrôle, le suivi, l'analyse et l'audit des ressources et des transactions financières au sein de l'organisation et mobilise une vaste gamme d'outils allant des états financiers aux rapports d'audit et de conformité.

2. Scénario idéal

L'organisation a mis en place et appliqué des mesures de gestion financière saines, efficaces et efficientes pour toutes ses activités financières. Cela comprend une planification financière appropriée formalisée dans des plans financiers annuels et pluriannuels complets qui sont directement liés au plan stratégique et aux objectifs de l'organisation. Chaque année, l'organisation produit des états financiers et une comptabilité conformes aux lois comptables nationales applicables et approuvés par l'Assemblée générale. En outre, lorsqu'elle est conforme aux exigences nationales, l'organisation prépare des états financiers conformément à un cadre de reporting reconnu sélectionné (par exemple IFRS, IFRS pour les PME, US GAAP, UK GAAP, Swiss GAAP RPC) et en suivant le principe de « vision fidèle et fidèle ». L'objectif de l'utilisation de normes internationalement reconnues est d'accroître la transparence des rapports financiers et de la gestion de l'organisation en les rendant comparables à ceux d'autres secteurs. La politique globale de l'organisation est décrite dans un document de stratégie financière, approuvé par l'Assemblée générale. Différents organes sont chargés de la gestion quotidienne des finances et de l'exécution du plan financier, notamment un département financier, dirigé par un directeur financier ou un directeur financier (CFO) directement responsable devant le conseil d'administration, et un comité financier. En outre, un cadre de suivi financier solide qui intègre l'approbation et le suivi des budgets ainsi que la comptabilité et l'audit interne des finances a été mis en place. Le suivi des fonds distribués aux membres est également organisé. En plus de l'audit interne (par exemple le comité d'audit) qui est indépendant de la prise de décision, un audit externe officiel des comptes annuels est effectué par un auditeur externe indépendant reconnu avec un rapport d'audit présenté à l'assemblée générale.

3. Risques

- Mauvaise gestion financière/utilisation inefficace des ressources.
- Instabilité financière / Vision à court terme sur le financement.
- Crise financière/faillite.
- Problème de trésorerie.
- Inconduite financière/abus de pouvoir.
- Difficultés à respecter les lignes budgétaires/déséquilibre budgétaire.
- Vision floue de la situation financière de l'organisation.
- Difficultés à atteindre les objectifs stratégiques.
- Incertitude quant aux responsabilités lorsqu'un problème financier survient.
- Retarder la recherche et souligner une difficulté financière/réaction tardive.
- Concentration du pouvoir financier entre les mains d'un individu.

4. Instruments et éléments clés

| <i>Instruments</i> | <i>Éléments clés</i> |
|---|---|
| <p>Stratégie de gestion financière</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Définition claire des responsabilités, des compétences et des tâches des personnes et organismes responsables. • Nomination d'un responsable de la gestion financière (par exemple, directeur financier ou directeur financier) responsable devant le conseil d'administration. • Définition du rôle du Trésorier. • Définir le rôle du Comité des finances (le cas échéant). • Lié au plan financier de l'organisation. • Pouvoir de signature pour au moins deux postes identifiés. • Répartition des tâches financières entre plusieurs acteurs (système de séparation des tâches). • Principe des quatre yeux (les paiements et investissements supérieurs à un certain montant doivent être vérifiés par au moins 2 personnes). • Mécanismes appropriés de contrôle et de suivi des finances (par exemple, normes comptables et rapports). • Etablissement d'une comptabilité suivant des normes précises incluant un principe de partie double. • Conformité aux normes nationales applicables en matière de comptabilité et de reporting ainsi qu'aux exigences des organismes sportifs de niveau supérieur. • Principales dispositions financières sur la gestion financière (y compris le rôle du Trésorier) à inclure dans les statuts. • Les états financiers sont préparés plusieurs fois par an à des fins internes et sont compilés dans un rapport annuel à présenter au conseil d'administration et à l'AG. • Les informations financières de base doivent être communiquées aux parties prenantes et rendues publiques régulièrement. |

| | |
|--|--|
| <p>Comité des finances</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Composition claire du Comité. • Définition précise des tâches, compétences et responsabilités des membres (ex : compétences financières). • Supervision de la gestion financière . • Définition des relations avec le service financier, le Trésorier et le Conseil d'Administration. • Indépendance du Comité. • Rôle du Comité des Finances inscrit dans les statuts ou le règlement intérieur. • Suivi des fonds distribués. |
| <p>Comité d'audit/ Auditeurs internes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Composition claire du Comité. • Procédures claires concernant la nomination ou la nomination des membres du Comité ou des auditeurs. • Définition précise des tâches, compétences et responsabilités des membres (ex : compétences financières). • Définition des relations avec le service financier, le Comité des Finances, le Trésorier et le Conseil d'Administration. • Indépendance du Comité par rapport au processus décisionnel de l'organisation. • Le rôle du comité d'audit/des auditeurs internes est inclus dans les statuts ou les règlements internes, y compris la supervision des rapports financiers et de la comptabilité, des auditeurs externes, de la conformité et du système de contrôle interne ainsi que la possibilité de demander des enquêtes spéciales si nécessaire. |
| <p>Auditeur externe</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Les comptes annuels doivent être vérifiés par un auditeur externe (externe à l'organisation). • Comptes annuels certifiés. • Liaison avec le comité d'audit, les auditeurs internes ou le trésorier si nécessaire pour les questions d'audit. • Reconnu comme auditeur professionnel ou société d'audit professionnelle. • Indépendance et autonomie. • Rapport d'audit présenté à l'Assemblée Générale. |
| <p>Plan financier</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En ligne avec la vision, la mission et les objectifs. • Lien avec le plan stratégique / la stratégie de l'organisation. • Clair et compréhensible. • Personne responsable de l'exécution du plan (dispositions en matière de responsabilisation). • Planification à moyen et long terme. • Approbation par le Conseil et points réguliers d'évaluation et d'appréciation. |

5. Exemples de bonnes pratiques

Exemple « Commission des finances » et « Comité d'audit »

Organisation : Comité international olympique

Description : Le pouvoir financier, les responsabilités et les devoirs au sein du CIO sont clairement expliqués et définis dans la Charte olympique. Si la commission exécutive et le président ont la responsabilité d'établir un rapport annuel et les états financiers du CIO, l'organisation a également mis en place deux comités liés aux finances pour les soutenir. Le comité d'audit rend compte à la commission exécutive du CIO et au président du CIO, et aide le bureau du directeur général à s'acquitter de ses responsabilités dans plusieurs domaines, notamment la gestion des risques, les rapports financiers, la conformité, le contrôle et la gouvernance. Les responsabilités du comité d'audit sont notamment les suivantes :

- Surveiller l'intégrité des états financiers du CIO et s'assurer que les états financiers du CIO et de ses filiales sont préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et sont conformes au droit suisse et à la Charte olympique.
- Superviser les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du CIO et rendre compte à la commission exécutive des types de risques auxquels le CIO est exposé.
- Examiner la conformité aux politiques, aux procédures et aux règlements applicables.
- Conseiller le Conseil exécutif pour l'approbation, lors de la session annuelle, de la nomination, de la reconduction ou de la révocation du commissaire aux comptes. Approuver la nomination et la révocation du Chef de l'audit interne et surveiller l'efficacité de la fonction d'audit interne.

En outre, une commission des finances du CIO a également été créée pour conseiller la Session du CIO, la commission exécutive du CIO et le président sur des sujets liés à la gestion financière du CIO afin de préserver et de renforcer la transparence et la bonne gouvernance du CIO. Les responsabilités de la commission des finances sont notamment les suivantes :

- Examiner et préapprouver les informations financières afin de pouvoir fournir des conseils et des recommandations à la Session, à la commission exécutive du CIO et au président.
- Fournir des conseils et des orientations aux autres commissions sur les questions financières.
- Veiller à ce que le CIO et toutes ses filiales disposent d'un processus de budgétisation et de contrôle financier efficace et transparent et que les politiques et procédures financières approuvées par la commission exécutive du CIO soient respectées.
- Examiner les états financiers complétés avant de les soumettre à la commission exécutive du CIO et à la Session du CIO pour approbation.

En outre, le CIO est transparent sur ses revenus ainsi que sur les mécanismes de redistribution en place, tels que décrits dans les schémas de financement ci-dessus. Toutes les informations pertinentes peuvent être trouvées sur une page Web dédiée.

Informations complémentaires :

[Charte olympique \(olympics.com\)](https://olympics.com)

[CIO - Financement \(olympics.com\)](https://olympics.com)

Exemple « Stratégie de gestion financière » et « Comité d'audit »

Organisation : World Triathlon

Description : World Triathlon définit clairement dans ses statuts les différents rôles et responsabilités ainsi que les processus en place liés à la gestion financière de l'organisation. En plus des pouvoirs conférés au Congrès, au Président, au Secrétaire Général et au Comité Exécutif, les statuts prévoient la nomination d'un Vice-Président en charge des Finances et du Marketing. Son rôle consiste notamment à :

- clarifier les implications financières et marketing des propositions ;
- décrivant la situation financière actuelle; et
- récupérer la documentation pertinente et, entre autres, aider à :
 - Surveillance financière générale ;
 - Financement, collecte de fonds et ventes ;
 - Planification financière et budgétisation;
 - Rapports financiers au Congrès ;
 - Investir les réserves du World Triathlon ;
 - Suivi des immobilisations et des stocks.

Pour conseiller et assister le Comité exécutif et le Congrès, un Comité d'audit est élu pour quatre ans. L'existence, le rôle et le fonctionnement de ce Comité sont garantis et précisés par les Statuts (ART 46 et 47). Le Comité d'audit a notamment les attributions suivantes :

- Examiner périodiquement les états financiers préparés par le Secrétaire général et le Vice-président aux finances et au marketing, et prendre contact avec l'auditeur externe ;
- Rendre compte périodiquement au Comité exécutif et au Congrès de l'état des états financiers.

Informations complémentaires :

[Documents • Triathlon mondial](#)

[Comités, Commissions et Tribunal • World Triathlon](#)

Exemple « Stratégie de gestion financière », « Comité des finances », « Auditeurs internes » et « Auditeurs externes »

Organisation : Fédération internationale de hockey sur glace (IIHF)

Description : L'IIHF dispose d'un chapitre consacré dans ses statuts (2021-2024) aux aspects financiers. Cette section couvre les aspects commerciaux et financiers tels que l'administration financière, les comptes et les devises, les revenus et les dépenses de l'IIHF, etc. Les statuts définissent également clairement les tâches et responsabilités des différents acteurs et organismes impliqués dans la gestion financière, notamment :

- Secrétaire général : chargé d'établir le budget annuel (prévision des recettes et des dépenses totales) en coordination avec le Trésorier et le Conseil qui peut fournir des recommandations avant l'adoption par le Congrès (accompagnées du rapport de l'auditeur interne).
- Trésorier : nommé par le Conseil, il aura l'autorité, les devoirs et les responsabilités de présider le Comité des finances, de convoquer ses réunions, de superviser ses tâches et de rendre compte au Conseil de l'IIHF de ses résultats, y compris ses recommandations, ses avis et ses décisions.
- Comité des finances : être responsable de la consultation sur les affaires financières de l'IIHF, y compris des conseils sur l'investissement des ressources liquides, examiner les directives et procédures financières, protéger les actifs, évaluer et proposer des stratégies financières à long terme pour chaque cycle de quatre ans, fournir des recommandations et des rapports financiers à long terme au Conseil, assurer la transparence financière au Congrès, recommander des réserves financières suffisantes et conseiller le Conseil sur la rémunération financière du Président.
- Auditeurs internes : 2 auditeurs élus par le Congrès pour 4 ans. Leurs tâches comprennent le suivi et le contrôle financier, la gestion des risques financiers et le suivi de l'indépendance et de la performance des auditeurs externes.
- Commissaires aux comptes : ils sont nommés chaque année sur proposition du Conseil et soumis à l'approbation du Congrès. Leur tâche consiste à examiner et à certifier les comptes de l'exercice écoulé. Leur rapport est soumis aux commissaires aux comptes de l'IIHF, au Conseil et au Congrès.

Les éléments suivants méritent d'être mentionnés :

- Pouvoir de signature : déterminer qui est autorisé à négocier et signer des contrats et pour quelle valeur.
- Principe des quatre yeux : étroitement lié au pouvoir de signature, il prévoit que pour tous les paiements et engagements supérieurs à 50'000 CHF, l'autorisation de deux personnes autorisées est requise.

Informations complémentaires : [IIHF - Statuts et règlements](#)

Exemple « Stratégie de gestion financière », « Comité des finances » et « Comité d'audit »

Organisation : Comité olympique et paralympique des États-Unis (USOPC)

Description : Les statuts et règlements du Comité olympique et paralympique des États-Unis mentionnent diverses dispositions concernant la gestion financière (par exemple, la section 20 des statuts). Outre un auditeur interne, l'USOPC a également mis en place un comité des finances, de l'audit et des risques. Ses tâches, sa composition et ses responsabilités sont clairement décrites dans les statuts (section 5 Comités et groupes de travail - 5.9 Comité des finances, de l'audit et des risques). Le comité des finances, de l'audit et des risques se compose d'au moins trois et de six membres au maximum, qui doivent tous être membres du conseil d'administration. En ce qui concerne les compétences des membres du comité, il est précisé qu'une majorité de membres doivent avoir des connaissances financières et qu'au moins un doit avoir une expertise en comptabilité ou en gestion financière. Le rôle du comité d'audit est vaste et couvre des éléments qui, dans d'autres organisations sportives, pourraient être couverts par un comité des finances. Il comprend par exemple :

- Assister le Conseil dans sa surveillance financière.
- Discuter avec la direction des états financiers annuels vérifiés et des états financiers trimestriels.
- Examiner les normes et principes de l'organisation en matière de rapports financiers et de comptabilité.
- Examiner périodiquement avec l'auditeur indépendant les qualifications et les performances du personnel financier de l'organisation .
- Établir des pratiques ou des procédures fournissant des mécanismes efficaces permettant aux employés et à d'autres de déposer des plaintes relatives aux pratiques comptables, aux contrôles comptables internes ou aux questions d'audit.
- Sélectionner l'auditeur indépendant chargé d'examiner les comptes, les contrôles et les états financiers de la société.

En ce qui concerne les réunions, le Comité d'audit se réunit au moins trois fois par an avec la direction et l'auditeur interne, et au moins une fois par an avec les auditeurs indépendants de l'organisation. En outre, le Comité d'audit se réunit périodiquement à huis clos sans la présence de la direction. Le Comité d'audit rend compte de ses procès-verbaux et recommandations au Conseil d'administration après chaque réunion du Comité.

Informations complémentaires : [USOPC | Documents de gouvernance et statuts](#)

Exemple « Stratégie de gestion financière » et « Auditeur externe »

Organisation : Comité national olympique du Portugal

Description : Le CNO du Portugal a mis en place des procédures claires et solides pour le reporting financier et le suivi de ses activités. Le CNO publie ses comptes annuels, combinant le plan financier et le rapport financier, qui s'appuient sur les lignes directrices et les objectifs du CNO tels qu'indiqués dans le plan stratégique. Il intègre des explications claires, des commentaires et des notes de bas de page pour éclairer les lecteurs externes moins familiarisés avec les activités du CNO et les normes de reporting de responsabilité. Ces comptes annuels sont officiellement audités par un auditeur externe indépendant, reconnu par la législation portugaise, comme condition obligatoire pour être votés par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale par la suite. Une fois approuvés, les comptes, ainsi que les documents stratégiques, sont publiés sur le site Web du CNO et sont mis à la disposition du public. En outre, ils sont fournis directement aux membres et aux autres parties prenantes, notamment au Secrétariat d'État aux sports et à la jeunesse du Portugal et à l'Institut portugais des sports et de la jeunesse.

Informations complémentaires : [Informations économiques – COP – Comité olympique portugais \(comiteolimpicoportugal.pt\)](#)

Exemple « Comité des finances » et « Plan financier »

Organisation : Basketball England (BE)

Description : Basketball England a préparé des termes de référence spécifiques pour son « Comité des finances et de l'audit » dans lesquels ils précisent clairement les objectifs, le rôle et l'organisation pratique

du Comité. Ils décrivent l'objectif principal du Comité qui est de superviser les processus et pratiques financiers de Basketball England en tenant compte de tous les contrôles financiers, de rendre compte au nom du conseil d'administration et de faire des recommandations et des rapports réguliers sur ses activités au conseil d'administration. Ils décrivent également la composition du Comité, à savoir trois membres du Conseil d'administration et le Secrétaire général, ainsi que ses responsabilités et devoirs, qui sont, entre autres :

- Suivi et révision de tous les aspects financiers de BE
- Jugements utilisés sur la qualité des principes comptables
- L'impact des nouvelles normes et initiatives réglementaires et comptables sur BE
- Événements inattendus ayant un impact significatif sur les résultats financiers de BE

Le document précise également les interactions du Comité avec la direction. La direction doit fournir des rapports financiers actualisés, comme l'exige le comité et conformément à la stratégie financière approuvée par le conseil d'administration, telle que décrite dans les statuts de l'organisation. Ces rapports doivent montrer la situation financière actuelle avec une projection des coûts futurs dans la mesure du possible et doivent être approuvés chaque année. Les rapports annuels et les comptes sont disponibles sur le site Web (à partir de 2013). Les comptes comprennent les avis d'audit interne et externe ainsi que les explications des différentes lignes budgétaires.

Informations complémentaires : [Structure et vision | Basketball England](#)

6. Étapes vers le niveau suivant

| Au niveau 2 ★★ « Émergent » | Au niveau 3 ★★★ "Développement" | Au niveau 4 ★★★★ "Établi" | Au niveau 5 ★★★★★ "Intégré" |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Définissez clairement le rôle, les tâches et les responsabilités d'une personne chargée de la comptabilité dans votre organisation (par exemple, le trésorier). • Discutez au sein du conseil du fonctionnement de la gestion financière de | <ul style="list-style-type: none"> • Définissez qui est responsable de la gestion des activités financières de votre organisation. À cet égard, précisez le rôle du trésorier, du conseil d'administration et du président. • Envisagez la création d'un comité financier pour assister le | <ul style="list-style-type: none"> • Inclure les responsabilités financières du président, du conseil d'administration et du trésorier dans les statuts et le règlement intérieur. • Définissez clairement et standardisez la coopération entre les différents acteurs en charge de la gestion financière de votre organisation dont le Président, le Trésorier, le Conseil | <ul style="list-style-type: none"> • Adopter une stratégie de gestion financière claire couvrant tous les aspects de la planification, de la gestion, du contrôle, du suivi, de l'analyse et de l'audit des finances. Définir clairement ou affiner le rôle, les tâches et les responsabilités de toutes les personnes et |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>vosre organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir des règles de base sur les mesures de contrôle nécessaires aux transactions financières. • Mettre en place un processus de contrôle de vos activités financières annuelles incluant l'approbation de vos comptes annuels par l'Assemblée Générale . | <p>conseil d'administration et le trésorier. Attribuez des tâches et des responsabilités claires à ce comité et assurez-vous que ses membres disposent des connaissances financières nécessaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir le type de transactions (par exemple, dépenses importantes et investissements) pour lesquelles l'approbation préalable de plusieurs personnes est nécessaire. • Évaluez et affinez vos règles et mesures de contrôle financier. Assurez au minimum un contrôle ex-post de chaque dépense. • Assurer un audit interne annuel de vos activités financières (par exemple comme mécanisme de reporting auprès des donateurs ou des bailleurs de fonds). | <p>d'Administration, le Département/Comité des Finances et le Comité d'Audit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établissez clairement dans vos règlements financiers ou statuts le type de transactions (par exemple, dépenses et investissements importants) pour lesquelles l'approbation préalable de plus d'une personne est nécessaire. • Créez un comité des finances (s'il n'existe pas encore) et définissez clairement les tâches et responsabilités du comité des finances. Assurez-vous que tous les membres disposent des connaissances financières nécessaires. • Nommer un membre du personnel, spécifiquement dédié à la gestion financière, qui soutient le travail du Comité des finances et qui est la personne de liaison pour le Conseil. • Définir des règles claires et mettre en place des mécanismes pour assurer un processus | <p>organismes impliqués, y compris le trésorier, le secrétaire général/PDG, le comité des finances/d'audit, les auditeurs internes/externes et le directeur financier/directeur financier.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclure des dispositions appropriées sur les activités financières dans la politique d'intégrité personnelle (par exemple, code de conduite, déclarations de conflits d'intérêts...). • Déterminez les principales dispositions financières qui devraient être incluses dans les statuts. Reconnaissez au minimum la répartition des responsabilités entre les différentes personnes et organismes concernés. Assurez-vous que toutes les autres dispositions sont clairement définies |
|---|---|---|--|

| | | | |
|--|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce qu'un aperçu général du budget pour l'année à venir soit discuté et approuvé par le Conseil au début de chaque exercice financier. | <p>formel d'approbation des dépenses (ex-ante).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affinez ou installez votre système d'audit interne. Désignez un ou plusieurs auditeurs internes et envisagez la création d'un comité d'audit. Attribuez des tâches et des responsabilités claires à ce comité ainsi qu'à l'auditeur interne et assurez-vous que les membres et les personnes nommées disposent des connaissances financières et d'audit appropriées. • Assurer un audit externe annuel de vos activités financières. • Établir une procédure formelle pour l'élaboration et l'adaptation annuelle de la planification financière. Veiller à ce que cette planification soit complète et fournisse une base solide et réaliste pour les activités annuelles. • Identifiez les normes nationales et internationales pertinentes à appliquer à votre comptabilité et à votre plan financier | <p>dans le règlement intérieur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les règles d'élection ou de nomination des membres du Comité des finances et d'audit ainsi que des auditeurs internes soient claires. Fournir une description claire des tâches, des compétences et des responsabilités de chaque membre et s'assurer que les membres correspondent à ce profil (par exemple, compétences financières). • Définir clairement la coopération entre la direction financière et le Conseil d'administration sur les questions financières avec le directeur financier/directeur financier directement responsable devant le Conseil d'administration. • Définir des règles claires et mettre en place des mécanismes pour assurer un processus interne |
|--|---|---|--|

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | <p>annuel. Commencez à appliquer le principe de l'image fidèle et fidèle.</p> | <p>formel d'approbation des dépenses (ex-ante). Définir clairement le pouvoir de signature des personnes impliquées dans la gestion financière de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurez la conformité de vos activités financières avec les normes nationales applicables et avec les normes de reporting des organismes sportifs de niveau supérieur. • Assurer un audit annuel officiel externe de vos activités financières par un commissaire aux comptes externe indépendant reconnu (comptes financiers audités) avec un rapport d'audit présenté à l'Assemblée Générale . • Fournissez le rapport financier vérifié à tous les membres et publiez-le sur votre site Web. Incluez des notes explicatives et des commentaires. |
|--|--|---|---|



| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Établir et affiner la procédure formelle, conformément à la législation nationale, pour l'élaboration et l'adaptation de la planification financière à long terme ainsi que du plan financier annuel. Veiller à ce que le plan financier (à la fois à long terme, annuel et pluriannuel) couvre tous les aspects des dépenses et des recettes, qu'il soit lié au plan stratégique ainsi qu'au plan financier à long terme et qu'il fournisse une base solide et réaliste pour les activités annuelles. • Suivre régulièrement la mise en œuvre du plan financier annuel ainsi que du plan financier à long terme. Rendre compte régulièrement au Conseil de l'état actuel de la mise en œuvre . |
|--|--|--|--|