

*Ensemble,  
Luttons contre le  
Sida en  
Afrique*

GUIDE D'APPUI

À LA

STRUCTURATION ASSOCIATIVE

FICHES TECHNIQUES

ADMINISTRATION

COMPTABILITÉ

FINANCE

LOGISTIQUE

RESSOURCES HUMAINES

+ OUTILS PRATIQUES

La plateforme ELSA (Ensemble Luttons contre le Sida en Afrique) est un réseau d'associations françaises qui a pour objectif de renforcer la réponse de la société civile en Afrique francophone dans la lutte contre le VIH.

Depuis 2002, elle développe un espace de concertation et de coordination des actions d'appui des associations françaises à leurs partenaires africains (des associations communautaires de lutte contre le sida et des associations engagées dans la prévention du VIH/sida).

Pour ce faire, elle a une double mission :

d'une part favoriser les complémentarités et optimiser le soutien de ses membres auprès de leurs partenaires respectifs en Afrique ;

d'autre part proposer des activités de renforcement de capacités (stages, formations, ateliers...) complémentaires de celles des associations membres.

La réalisation de ce guide répond à cette double mission puisqu'il a été rédigé dans le cadre d'un groupe de travail inter-associatif qui a permis de mettre en commun et de capitaliser les différents outils et méthodes utilisés par les associations françaises pour l'appui à leurs partenaires. Il se veut un outil de renforcement de capacités pour les associations engagées dans une démarche d'amélioration de leur structuration.

Les associations membres de ELSA en 2012 sont :



Plus d'informations : [www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)

Ont participé à la rédaction de ce guide :

Coordination : Anne SUSSET pour la Plateforme ELSA

Relecture : Corentine ZANKPE-YOVO pour la Plateforme ELSA

Le groupe de travail à Paris :

Nathalie JARNO pour Solidarité Sida

Marie NAQUET pour Sidaction

Anna NDIAYE pour AIDES

Anne-Gaëlle ROLLAND CHEVALIER pour Solidarité Sida

Eric SIMONNEAU pour la Coalition Plus

Arnaud THERY pour AIDES

To-Chau TRAN pour Sidaction

Les participant-e-s des ateliers de Ouagadougou :

Olga BANCE pour REVS+ (BF)

Malik CISSE pour la Maison des Associations de Bobo  
Dioulasso (BF)

Agnès DAKIN pour CHIGATA (CI)

Thierno DIALLO pour FMG (Guinée)

Léocadie HABONIMANA pour l'ANSS (Burundi)

Saly HEMA pour ADT (BF)

Patrick KABORE pour Sidaction (BF)

Issoufou KOAMA pour AAS (BF)

Maïmouna KOAMA pour AAS (BF)

René LABOE pour Le Jade Pour la Vie ! (Togo)

Eric MONLANDJO pour Racines (Bénin)

Souleymane MOUNKAILA SANDA pour MVS (Niger)

Edwige NDZIENGUE pour Serment Universel (Congo)

Flore NGALAMOU pour Positive Generation (Cameroun)

Diomande OHOUÏ pour RSB (CI)

Rasmané OUEDRAOGO pour la Maison des Associations  
de Bobo Dioulasso (BF)

Geoffrey SAWADOGO pour ALAVI (BF)

Jacques SINARE pour AFAFSI (BF)

Ibrahima SISSOKO pour ARCAD/SIDA (Mali)

Prosper TRAORE pour REVS+ (BF)

Jacques ZOUNGRANA pour ALAVI (BF).

Qu'ils et elles en soient chaleureusement remercié-e-s !

# INTRODUCTION

## Un besoin de professionnalisation et de structuration des associations du sud

Les associations de lutte contre le VIH en Afrique ont vu ces dernières années leurs opportunités de financement augmenter en nombre et en volume. Cette tendance s'est accompagnée de plus grandes exigences dans la gestion et le suivi de ces financements, d'où la nécessité pour les associations d'améliorer leurs pratiques.

Les partenaires français des associations africaines sont depuis longtemps engagés dans l'appui technique aux équipes locales, notamment l'appui à la gestion, par la formation et l'aide à la mise en place d'outils. Au sein de la plateforme ELSA, les associations AIDES, Sidaction et Solidarité Sida, ont créé un groupe de travail pour échanger sur leurs programmes respectifs d'appui à la structuration associative afin d'en améliorer la cohérence et les synergies.

## Une démarche de capitalisation collective

Ce guide d'appui à la structuration associative est le résultat d'un travail collectif de capitalisation coordonné par la plateforme ELSA. Partant des besoins de leurs partenaires africains et de leurs propres outils d'appui technique, les associations françaises de ELSA ont imaginé ce guide au sein d'un groupe de travail se réunissant régulièrement à Paris de 2008 à 2011.

Fin 2011, un atelier a réuni à Ouagadougou 21 représentant-e-s des associations partenaires africaines pour améliorer, adapter et enrichir les fiches proposées par le groupe de travail de Paris, et recueillir les outils pratiques qui complètent les fiches techniques.

La méthode participative a ainsi prévalu à plusieurs niveaux : participation des associations membres pour la création d'outils communs ; participation des associations africaines en tant que co-producteurs des outils de renforcement de capacités.

## Un guide pratique adapté aux besoins des associations en phase de structuration

Ces fiches techniques permettent d'acquérir les connaissances de base sur les principales problématiques de la structuration associative : la tenue de la comptabilité, le suivi financier, les procédures administratives, les procédures de gestion des ressources humaines et la gestion logistique. Les fiches techniques sont complétées en deuxième partie par des outils pratiques issus des associations africaines de lutte contre le sida.

Par « connaissances de base », on entend des connaissances qui sont facilement applicables par des acteurs n'ayant pas forcément la formation ad hoc mais souhaitant améliorer la rigueur et la transparence au sein de leur association. De cette manière, le guide est un outil transversal pour les associations, utilisable aussi bien par les personnes aux fonctions administratives que par les coordinateurs et les chargés de programmes. Cela permet de rapprocher les fonctions administratives des fonctions de conduite des projets pour améliorer la cohérence du projet associatif et la cohésion des équipes.

Pris dans son ensemble, ce guide constitue également un support pour un processus d'auto-diagnostic et d'auto-formation pour améliorer ses pratiques.

Comme tous les outils, celui-ci n'est efficace que s'il est adapté aux besoins de son utilisateur ; n'hésitez pas à trier les éléments qui vous intéressent, à les modifier, les compléter, les confronter à d'autres, de manière à les adapter aux réalités de votre contexte et de votre association.

## NOTA BENE

Pour des raisons pratiques et pour le confort de lecture, nous avons choisi de ne garder que la forme masculine des fonctions citées dans ce guide. Nous le regrettons et nous tenons à signaler aux présidentes, aux directrices, aux trésorières, aux caissières, aux coordinatrices de programmes et à toutes les femmes impliquées dans les associations, qu'elles ne sont pas oubliées !

# SOMMAIRE

## FICHES TECHNIQUES P.7

ADMINISTRATION P.9

COMPTABILITÉ P.33

FINANCES P.87

LOGISTIQUE P.101

RESSOURCES HUMAINES P.105

## OUTILS PRATIQUES P.239

ADMINISTRATION P.141

COMPTABILITÉ P.172

FINANCES P.205

LOGISTIQUE P.217

RESSOURCES HUMAINES P.224

## INDEX PAR MOTS CLÉS P.249



# INDEX DES FICHES TECHNIQUES

	REF	PAGE
<b>ADMINISTRATION (AD)</b>		
Les fonctions associatives liées à la gestion financière	AD1	9
L'organigramme	AD2	11
Les statuts	AD3	13
Le règlement intérieur	AD4	17
L'intérim et la délégation de pouvoir	AD5	19
Le compte en banque	AD6	21
Les règles de sécurité	AD7	23
Les conventions	AD8	25
La gestion des missions	AD9	29
Le manuel de procédures	AD10	31
<b>COMPTABILITÉ (CP)</b>		
Comptabilité d'engagement/comptabilité de décaissement	CP1	33
Les procédures d'encaissement/décaissement	CP2	35
Les procédures d'achat	CP3	39
La comptabilité analytique	CP4	41
Les pièces comptables	CP5	43
Numérotation/classification des pièces comptables	CP6	47
Le plan comptable	CP7	49
Les taux de change	CP8	53
Le livre de banque	CP9	57
Le rapprochement bancaire	CP10	61
Le livre de caisse	CP11	65
L'inventaire de caisse	CP12	67
Le plan de trésorerie	CP13	69
La gestion des avances de fonctionnement	CP14	73
Les dépenses de fonctionnement	CP15	77
La valorisation des contributions volontaires en nature	CP16	79
L'amortissement des immobilisations corporelles	CP17	81
Les comptes annuels (bilan/compte de résultat/TAFIRE)	CP18	83
Les logiciels de comptabilité	CP19	85
<b>FINANCES (FI)</b>		
Le budget prévisionnel	FI1	87
Le suivi budgétaire	FI2	91
Le contrôle interne de la comptabilité	FI3	93
Le rapport financier	FI4	97
L'audit externe	FI5	99
<b>LOGISTIQUE (LOG)</b>		
Le suivi de maintenance	LOG1	101
L'inventaire de stock	LOG2	103
<b>RESSOURCES HUMAINES (RH)</b>		
Les statuts des travailleurs associatifs	RH1	105
La fiche de poste	RH2	107
La grille des salaires	RH3	109
Le processus de recrutement	RH4	111
Le contrat de travail	RH5	115
Le dossier du personnel	RH6	119
Le registre du personnel	RH7	121
La fiche de paie	RH8	123
Le fichier des rémunérations	RH9	127
Les entretiens annuels d'évaluation	RH10	131
Le plan de formation	RH11	135
La rupture du contrat de travail	RH12	137



## LES FONCTIONS ASSOCIATIVES LIEES A LA GESTION FINANCIERE / AD1

Préambule : pour créer une association, il faut obligatoirement plus de 2 membres et au minimum 3 personnes qui constitueront le Bureau : 1 président, 1 secrétaire, 1 trésorier.

### DÉFINITIONS

#### • LES ELUS

##### Le président

Il est le représentant légal de l'association et responsable des conséquences financières. Cependant, il ne peut assurer la totalité des tâches d'ordre financier. Il doit donc être assisté par un ou plusieurs collaborateurs à qui ces tâches seront déléguées.

##### Le trésorier

Il est le principal responsable et décideur en matière de procédure, de contrôle et de vérification des éléments financiers et comptables. Il a théoriquement la signature sur les comptes bancaires. Il présente également les comptes à l'Assemblée Générale pour validation.

S'il s'agit d'une association sans salarié, il sera probablement amené à faire lui-même de nombreuses tâches dont :

- la tenue de la comptabilité,
- le suivi de la trésorerie,
- le budget,
- la présentation des comptes en Assemblée Générale et aux financeurs.

Si l'association est plus importante et comporte une équipe salariée, le rôle du trésorier sera plus axé sur l'analyse et le contrôle soit :

- l'application de la politique financière de l'association selon les objectifs définis par les instances de l'association,
- la vérification des éléments comptables qui lui sont remis.

Le trésorier a donc à la fois :

- une relation transversale avec le président et les autres membres du Conseil d'Administration,
- une relation technique avec le directeur salarié et le comptable salarié quand ces fonctions existent.

Il est souhaitable que le trésorier et les responsables salariés définissent ensemble la fréquence des éléments adressés au trésorier afin de faciliter la planification de ses interventions.

##### Le Commissaire aux Comptes (CAC)/auditeur interne et le trésorier

Certaines associations ont également un Commissaire aux Comptes/auditeur interne. Ce poste est facultatif.

Tandis que l'intervention du trésorier est régulière dans l'association sur les aspects financiers, le CAC interne a un rôle de vérificateur plus ponctuel.

La mission du CAC comporte plus de recul. Elle porte sur des périodes plus longues (semestre, année) et consiste plutôt à se prononcer sur les modalités de gestion interne des ressources financières. A ce titre, le CAC effectue un audit qui peut préconiser des réaménagements pour améliorer les modalités ou leurs applications. Cet audit peut être présenté annuellement aux instances. Ce rôle d'auditeur peut également être celui du trésorier lorsqu'il n'y a pas de CAC interne. Par ailleurs, le CAC ne dispose pas en principe de la signature sur les comptes bancaires.

#### • LES SALARIES

##### Le directeur

Le Bureau peut lui déléguer plusieurs actes de gestion financière et d'engagement. Il a un rôle de coordination des fonctions comptables, financières et de trésorerie.

A ce titre, il doit s'assurer :

- de l'application des procédures de fonctionnement établies,
- de la transmission d'informations fiables et vérifiées auprès des administrateurs (président, trésorier et autres membres du Bureau) et des partenaires extérieurs dont il est en principe l'interlocuteur le plus fréquent.

Les coordinateurs de projet

Selon la taille de l'association et le volume des activités, ils peuvent se voir déléguer par le directeur une responsabilité en matière d'engagement et de suivi des pièces relatives à leur programme.

Le comptable/responsable financier

Selon la taille de l'association, il peut se voir confier un rôle exclusif de tenue comptable ou plutôt orienté vers la gestion financière. Il doit s'assurer de l'existence et de la collecte de l'ensemble des pièces comptables de l'association. Il est garant de leur suivi et de leur centralisation dans son service. Il doit travailler en étroite collaboration avec le directeur ou le coordinateur sur les décaissements, les planifications et suivis budgétaires.

Il produit les documents financiers de synthèse selon les dispositions légales (bilan, compte de résultat, compte ressources/emplois).

Selon la taille de la structure et la fréquence des dépenses, un salarié ayant des notions de base dans le domaine, peut occuper le poste de caissier à plein temps. Dans ce cas, c'est à lui que reviennent les responsabilités liées à la tenue de la caisse (Cf. Fiche CP11).

• • •

## OBJECTIFS

- Clarifier et formaliser les rôles et responsabilités de chacun dans le but d'une meilleure gouvernance de l'association.
- Répartir les responsabilités pour encourager chacun à la rigueur.

• • •

## EXEMPLE

PRINCIPAUX TRAVAUX COMPTABLES ET FINANCIERS	Association sans salarié	Association sans comptable attitré	Association disposant d'un comptable attitré	Moyenne ou grosse association
Réception des pièces comptables	Trésorier	Trésorier ou salarié	Comptable	Service comptable et financier
Enregistrement des pièces comptables	Trésorier	Trésorier ou salarié	Comptable	Service comptable et financier
Classement/archivage des pièces comptables	Trésorier	Trésorier ou salarié	Comptable	Service comptable et financier
Préparation des règlements	Trésorier	Trésorier ou salarié	Comptable	Service comptable et financier
Signature des chèques	Trésorier et président	Trésorier et président	2 signatures parmi trésorier/ président/ directeur	
Préparation des documents financiers	Trésorier	Trésorier ou salarié	Comptable	Service comptable et financier
Contrôle des documents financiers	Président	Trésorier et président	Trésorier	Responsable financier / trésorier/ directeur/ coordinateur

\*Dans l'idéal, il faut 3 signatures dont 2 pour rendre valides les chèques. C'est à l'Assemblée Générale de déterminer qui possède la signature.

## L'ORGANIGRAMME / AD2

### DÉFINITION

L'organigramme est la représentation schématique des liens fonctionnels et hiérarchiques qui existent entre les différents membres d'une structure.

• • •

### OBJECTIFS

- Représenter la répartition des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles.
- Permettre de repérer rapidement la place de chaque poste dans la structure d'ensemble.
- Permettre de visualiser la place de chaque fonction et les relations de travail qui existent entre celles-ci.
- Faire ressortir les redondances de fonctions.
- Clarifier les conflits de domaine, de compétence et d'autorité.
- Montrer les choix organisationnels d'une direction.

NB : Par ailleurs, il permet vis-à-vis de l'extérieur d'attester de la bonne organisation (et de la bonne gouvernance) au sein de la structure. C'est un document qui est souvent demandé dans le cadre des dossiers de demande de financement.

• • •

### CONDITIONS

Connaître l'ensemble des domaines d'activité de la structure, ainsi que l'articulation que l'on veut leur donner au sein de l'ensemble.

- Faire l'inventaire des fonctions, services ou collaborateurs du système considéré.
- Identifier les noms de services et de postes.
- Identifier les liens de dépendance hiérarchique et/ou fonctionnelle entre les services ou collaborateurs.

• • •

### RECOMMANDATIONS

- Un organigramme a généralement une forme pyramidale (une ou quelques personnes en haut à la direction, puis les responsables des différents services, puis les agents de ces différents services).
- L'organigramme doit être construit sur la base des fonctions, pas des personnes qui occupent ces fonctions.
- Il doit être dynamique, c'est-à-dire qu'il doit être modifié aussi souvent que nécessaire, pour toujours correspondre à la réalité de la situation dans l'association.

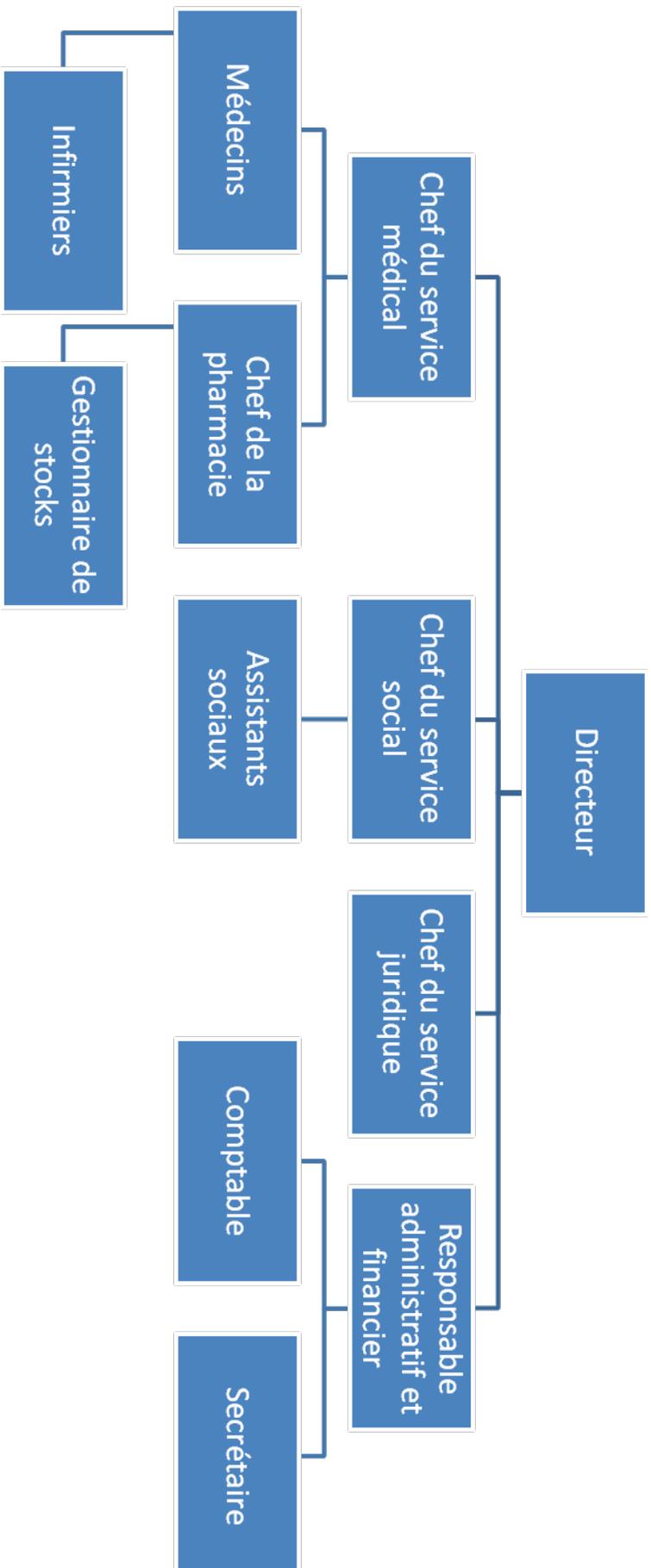
• • •

### IMPLICATIONS

Ce travail peut être fait par tous les intervenants sur une base participative, et remis à jour en cas de modifications.

• • •

## EXEMPLE



NB : l'organigramme dépend du contexte local de chaque structure.

## LES STATUTS / AD3

### DÉFINITION

Les statuts sont établis par les fondateurs afin de fixer l'organisation et les règles de fonctionnement interne d'une association. Ils indiquent également l'objet de l'association (ce pour quoi l'association se crée).

Les fondateurs peuvent rédiger le contenu des statuts tout à fait librement. L'élaboration des statuts est une phase très importante lors de la création d'association car ils vont définir et encadrer sa pratique.

Une association n'existe légalement qu'à partir du moment où les statuts sont déposés, enregistrés et sanctionnés par la délivrance d'un récépissé par les autorités compétentes (préfecture ou autre). Toute modification des statuts devra être faite auprès de ces mêmes autorités compétentes.

• • •

### OBJECTIF

Fixer les caractéristiques et les règles de fonctionnement interne d'une association.

• • •

### CONDITIONS

Seules 3 informations sont obligatoires, celles qui permettent d'identifier l'association, c'est-à-dire :

- le nom,
- le siège social,
- l'objet de l'association (il précise le champ d'activité de l'association).

Les articles complémentaires figurant dans les statuts sont en général les suivants :

- la composition et les conditions d'admission des membres (catégories de membres : membres fondateurs, adhérents, bienfaiteurs, associés, leurs obligations...) et les conditions d'élection des membres du conseil d'administration ;
- la composition, le fonctionnement et les pouvoirs des Assemblées Générales, du Conseil d'Administration et du Bureau ;
- la durée de l'association ;
- les modalités de dissolution de l'association ;
- les ressources acceptées.

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- La description de l'objet de l'association doit être bien réfléchi et doit englober la situation présente et l'avenir de l'association afin de ne pas avoir à modifier les statuts trop souvent. L'association ne pourra agir qu'en fonction des buts qu'elle a fixés dans cet article.
- Les statuts sont en général complétés par un règlement intérieur (cf fiche AD4) qui fixe plus en détails les règles en termes d'organisation et de vie interne. Le règlement intérieur est plus facilement modifiable.
- Les règles fixant les conditions de composition et les pouvoirs sont à rédiger avec soin.

## A NE PAS FAIRE :

- Etablir dans les statuts des procédures trop lourdes et des modes d'organisation trop figés : cela peut s'avérer être un frein au bon fonctionnement de l'association.
- Prendre en modèle des statuts types tels quels, ils ne seront certainement pas entièrement adaptés au mode de fonctionnement de chaque association. Chaque association peut ajouter autant d'articles et de dispositions qu'elle le juge nécessaire.
- Avoir des statuts non conformes à la législation.
- Avoir des activités non conformes aux statuts.

• • •

## EXEMPLE

## STATUTS

Article 1. Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts, une association régie par la loi XXX, ayant pour titre :  
.....

Article 2. Cette association a pour but .....

Article 3. Le siège social est fixé à : .....

Il pourra être transféré à tout autre endroit du pays par simple décision des instances compétentes (BE, CA). La ratification par l'Assemblée Générale sera nécessaire.

Article 4. L'association se compose de :

Membres d'honneur (définition), membres bienfaiteurs (définition), membres actifs ou adhérents (définition).

Article 5. Pour faire partie de l'association, il faut être agréé par le Bureau qui statue, lors de chacune de ses réunions, sur les demandes d'admission présentées.

Article 6. Sont membres d'honneur ceux qui ont rendu des services signalés à l'association ; ils sont dispensés de cotisation. Sont membres bienfaiteurs les personnes qui versent un droit d'entrée et une cotisation fixée chaque année par l'Assemblée Générale. Sont membres actifs ceux qui ont pris l'engagement de verser annuellement une cotisation fixée par l'assemblée Générale et participent aux activités de l'association avec le droit de vote.

Article 7. La qualité de membre actif se perd par : démission, décès, radiation, cessation d'activités, prononcée par le Conseil d'Administration, pour non-paiement de la cotisation ou pour motif grave, l'intéressé ayant été invité, par lettre recommandée, à se présenter devant le Bureau pour fournir des explications.

Article 8. Les ressources de l'association comprennent : le montant des droits d'entrée et des cotisations, les subventions, les prestations de services, les dons et legs.

Article 9. Structure et fonctionnement : l'association est dirigée par un Bureau Exécutif élu pour...années par l'Assemblée Générale, rééligible.

Le Bureau est composé de : un président, un ou plusieurs vice-présidents, un secrétaire (et s'il y a lieu un secrétaire-adjoint), un trésorier (et si besoin un trésorier adjoint), etc.

Un Conseil d'Administration peut être mis en place par le Bureau Exécutif. Il est composé des membres internes et externes à l'association avec un mandat de ... années renouvelables.

En cas de vacance, le Bureau Exécutif, pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres. Il est procédé à leur remplacement définitif à la prochaine Assemblée Générale. Les pouvoirs des membres ainsi élus prennent fin à l'époque où devrait normalement expirer le mandat des membres remplacés.

Article 10. Réunion du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration se réunit une fois au moins tous les six mois, sur convocation du président ou sur la demande du quart de ses membres. Les décisions sont prises à la majorité des voix ; en cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Tout membre du Conseil d'Administration qui, sans excuse, n'aura pas assisté à trois réunions consécutives, pourra être considéré comme démissionnaire.

Article 11. L'Assemblée Générale comprend tous les membres de l'association à quelque titre qu'ils y soient affiliés. L'Assemblée Générale ordinaire se réunit chaque année au mois de.....

Quinze jours au moins avant la date fixée, les membres de l'association sont convoqués par les soins du président. L'ordre du jour est indiqué sur les convocations. Le président, assisté des membres du Bureau, préside l'Assemblée et expose la situation morale de l'association.

Le trésorier rend compte de sa gestion et soumet le bilan à l'approbation de l'Assemblée.

Il est procédé, après épuisement de l'ordre du jour, au remplacement, au scrutin secret, des membres du Bureau Exécutif sortants.

Ne devront être traitées, lors de l'Assemblée Générale, que les questions soumises à l'ordre du jour. (Il est prudent de fixer les conditions du quorum et de majorité pour la validité des délibérations de l'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire).

Article 12. Assemblée Générale extraordinaire : si besoin est, ou sur la demande de la moitié plus un des membres inscrits, le président peut convoquer une Assemblée Générale extraordinaire, suivant les formalités prévues par l'article 11.

Article 13. Un règlement intérieur peut être établi par le Bureau Exécutif qui le fait alors approuver par l'Assemblée Générale. Ce règlement éventuel est destiné à fixer les divers points non prévus par les statuts, notamment ceux qui ont trait à l'administration interne de l'association.

Article 14. En cas de dissolution prononcée par les deux tiers des membres présents à l'Assemblée Générale, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par celle-ci et l'actif sera légué à une organisation ayant les mêmes buts et poursuivant sur le terrain les mêmes objectifs.

Les présents statuts ont été approuvés par l'Assemblée constitutive du .....

Le président      Le secrétaire  
                          ou le trésorier  
                          ou le vice-président

2 signatures originales



## LE REGLEMENT INTERIEUR / AD4

### DÉFINITION

Si les statuts (cf. fiche AD3) fixent les grandes lignes de l'organisation et de la gouvernance de la structure, le règlement intérieur vient en préciser les modalités pratiques.

Il peut définir les règles d'organisation du travail d'une part, et certains aspects du fonctionnement de l'association d'autre part (règles de gouvernance).

A titre indicatif, il peut prévoir :

- le mode de calcul des cotisations et leur montant,
- les sanctions disciplinaires,
- le fonctionnement des assemblées générales (convocation, majorité, etc.),
- les modalités de fonctionnement des sections locales,
- la gestion du personnel,
- les règles de bonne conduite.

Il est généralement soumis à validation de l'une des instances dirigeantes de la structure (CA, AG, Bureau Exécutif, etc.)

Il peut être soumis à la signature d'un salarié lors de son embauche, devenant ainsi contractuel.

Le règlement intérieur a une valeur juridique, il est source de droits et également d'obligations : il doit être respecté par les membres et les salariés, et peut engager la responsabilité des parties prenantes.

• • •

### OBJECTIFS

- Décrire et clarifier le fonctionnement et les relations de travail.
- Préciser les éléments d'organisation qui sont régulièrement amenés à évoluer et permettre ainsi de s'adapter à un environnement changeant (contrairement aux statuts qui sont plus difficiles à modifier, donc plus stables).

• • •

### CONDITIONS

- Le règlement intérieur doit être conforme aux statuts : s'il fait apparaître des dispositions contraires aux statuts, ce sont les statuts qui font loi. Le règlement intérieur doit ainsi être élaboré après les statuts, après avoir répertorié les manques à compléter et les points à préciser.
- Le règlement doit être en harmonie avec la législation en vigueur dans le pays.

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- Le règlement intérieur inclut des dispositions qui doivent ensuite être respectées, il est donc préférable de ne réglementer que l'indispensable après avoir listé les points prioritaires qui auraient réellement été sources de questionnements et/ou de difficultés.
- Devant être respecté et approprié par tous, il est nécessaire que tous perçoivent réellement l'utilité et le bénéfice de ce texte : il peut donc être intéressant que l'élaboration du règlement se fasse de manière collective. Il est nécessaire de le diffuser largement puisque nul n'est censé l'ignorer.

#### A NE PAS FAIRE :

- Ne pas s'inspirer de trop près de divers modèles et exemples d'autres structures car il doit correspondre au fonctionnement propre de la structure et ne doit, en aucun cas, être en contradiction avec les statuts propres à l'association.

...

## EXEMPLE DE CONTENUS

- Les ressources de l'association
- Le mode de fonctionnement d'organes spécifiques ou sous-groupes (type commissions, collèges, etc.)
- L'utilisation des locaux et équipements y compris par des tiers
- L'accès aux services de l'association
- Les obligations des membres
- Les modalités de participation
- Les procédures disciplinaires
- Les activités de l'association

## L'INTERIM ET LA DELEGATION DE POUVOIR / AD5

### DÉFINITIONS

L'intérim est le remplacement d'une personne par une autre en son absence. Cela inclut la délégation de toutes les tâches et pouvoirs liés à sa fonction.

La délégation de pouvoir est le fait de transmettre à quelqu'un tout ou partie des prérogatives attribuées normalement à une autre personne pour un temps déterminé.

L'intérim comme la délégation de pouvoir, sera accordé par le supérieur hiérarchique, en concertation avec les personnes concernées. Si c'est le directeur qui doit s'absenter ou déléguer ses pouvoirs, le président validera la décision ; si c'est le président, le CA ou l'AG validera la délégation.

NB : la délégation de signature se distingue de la délégation de pouvoirs. Elle permet simplement à son bénéficiaire de signer en lieu et place du président ou du trésorier et au nom de la structure certains actes déterminés (contrats, chèques bancaires, par exemple). La délégation de signature ne dégage pas celui qui délègue de sa responsabilité pénale et ne le dessaisit pas de ses attributions.

• • •

### OBJECTIFS

- Assurer la continuité du service en cas d'absence (intérim).
- Permettre de décharger une personne en cas de surcroît de travail ou d'urgence pour respecter les délais (délégation).
- Permettre la participation du plus grand nombre aux votes en Assemblée Générale sans que les personnes soient nécessairement présentes physiquement.

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- Définir à l'avance les règles de délégation ou d'intérim (exemple : le président peut déléguer au vice-président, le trésorier peut déléguer au président, etc.) dans le manuel des procédures.
- S'assurer que celui qui assure l'intérim (ou à qui le pouvoir est délégué) a la capacité d'occuper les fonctions, qu'il connaît et qu'il est en mesure d'appliquer les obligations liées à la fonction.
- Etablir une note de service qui formalise la délégation ou l'intérim : nom et fonction de la personne qui délègue ; nom et fonction de la personne à qui on délègue ; durée de la délégation.
- Généralement l'intérim est limité à la conduite des affaires courantes. La délégation concernera des prérogatives spécifiques.

#### A NE PAS FAIRE :

- Ne pas confondre délégation de pouvoir et intérim.
- Ne pas outrepasser des fonctions et pouvoirs qui sont confiés, que ce soit dans le cadre d'un intérim ou d'une délégation de pouvoir.

• • •

### IMPLICATIONS

Il est nécessaire d'informer l'ensemble du personnel de l'intérim ou de la délégation de pouvoir.

• • •

## EXEMPLE

**Délégation de pouvoir**

Je soussigné [Titre, Nom, Prénom], agissant en qualité de [fonction] de l'association [Nom de la structure], sise [adresse] donne, par la présente, pouvoir à :

[Titre, Nom, Prénom], en qualité de [fonction], demeurant [adresse] afin de représenter l'association pour les éléments suivants :

Signature des contrats de travail

etc ...

Fait à [Ville], le [date]

## LE COMPTE EN BANQUE / AD6

### DÉFINITION

Une banque est une entreprise qui gère les dépôts et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts et offre des services financiers. Le banquier et le client amorcent une relation au moyen de l'ouverture d'un compte.

L'ouverture d'un compte est une opération contractuelle qui nécessite un accord préalable entre le banquier et son nouveau client. Ainsi, les conditions de fonctionnement du compte et notamment les conditions tarifaires, sont transparentes.

Un compte en banque ou compte bancaire est un compte créé et tenu par une banque pour une personne physique (particulier) ou morale (association, entreprise...) afin de donner la possibilité au titulaire du compte d'effectuer des opérations de retrait d'argent, d'emprunt, d'épargne, d'émettre des chèques de paiements, etc.

On appelle communément un compte bancaire un compte courant car il sert à effectuer des opérations bancaires courantes : retrait, paiements, dépôts. Le client de la banque est appelé le titulaire du compte. On rencontre également les appellations : compte à vue, compte de dépôt et compte chèque.

Un compte en banque est un état comptable sur lequel est inscrit l'ensemble des opérations effectuées entre la banque et son client. Le compte Banque tenu par l'association X ainsi que le compte Client X tenu par la banque sont deux comptes réciproques. Leurs soldes sont obligatoirement :

- égaux, car ils enregistrent les mêmes opérations ;
- opposés, car une créance de la banque sur l'association est une dette de l'association vers la banque et inversement.

• • •

### OBJECTIFS

- Déposer, sécuriser son argent et en disposer à tout moment.
- Minimiser les risques de vol et de perte.
- Disposer des moyens de paiements (espèces, chèque, carte de paiement, virement...).
- Bénéficiaire de conseils et d'assistance pour la gestion de sa trésorerie.
- Bénéficiaire de conseils et d'assistance en matière de gestion financière.
- Bénéficiaire et faire des opérations financières et des opérations de trésorerie (change, placement...).
- Bénéficiaire de crédits (avance de monnaie, crédit d'exploitation, crédit d'investissement...).

• • •

### CONDITIONS

- Avoir la capacité juridique.
- Prouver votre identité à l'aide d'une pièce officielle, justifier de votre domicile et déposer un spécimen de signature.
- Disposer de photos d'identité récentes.
- Disposer des documents de l'association (statuts et règlement intérieur, procès verbal de l'Assemblée Générale désignant les signatures sur le compte).
- Ne pas être frappé d'une interdiction bancaire.

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- Faire une étude comparative des conditions de banques (frais de tenue de compte, délai de mise à disposition des virements, disponibilité des relevés bancaires, etc.).
- Lire attentivement la convention de compte qui est le document de référence qui permet de mieux connaître l'offre et les pratiques de la banque et de faire une comparaison entre les offres des banques. Elle donne aussi toutes les informations à connaître pour faire fonctionner correctement le compte et la marche à suivre pour résoudre les différends éventuels.

- Suivre régulièrement les opérations passées sur le compte à partir des relevés bancaires.
- Remplir les talons des chèques.
- Vérifier au moins une fois par mois son compte en faisant le rapprochement entre le relevé de compte remis par la banque et le journal de banque tenu par l'association (cf. fiche CP10).
- Contrôler les conditions de la banque.
- Informer la banque en cas de perte, de vol, de détournement ou de l'utilisation non autorisée de l'instrument de paiement tel que spécifié dans les conditions contractuelles (par écrit).
- Être vigilant au suivi des signatures autorisées.
- Signaler systématiquement à la banque tout départ d'un signataire afin de lui retirer son habilitation au plus vite.
- Lire attentivement les documents d'information que votre banque vous envoie (changement des conditions de la banque).
- Donner procuration à un agent de la comptabilité pour l'obtention des relevés bancaires.
- Archiver tous les documents bancaires (RIB, relevés de compte, etc.).

#### A NE PAS FAIRE :

- Emettre un chèque ou autoriser un virement sans savoir exactement combien il reste sur son compte.
- Emettre un chèque sans provision.
- Emettre un chèque sans préciser le nom du bénéficiaire.
- Laisser trainer son chéquier ou sa carte bancaire.
- Donner des ordres de virement verbaux ou téléphoniques.
- Ne pas remettre un chèque sans avoir au préalable fait une photocopie.

• • •

#### IMPLICATIONS

Il faut connaître en temps réel le montant dont vous disposez sur votre compte bancaire. Le relevé bancaire envoyé périodiquement par votre banquier ne doit pas remplacer les comptes que vous tenez pour connaître vos ressources. L'avantage de faire ses comptes, c'est de connaître, en temps réel, la somme dont on dispose, mais c'est aussi de pouvoir corriger les erreurs du banquier (si elles existent).

• • •

#### EXEMPLE

Tableau comparatif des offres bancaires

	BANQUE 1	BANQUE 2	BANQUE 3
Frais de tenue de compte			
Frais d'émission de relevés de compte			
Frais de retrait en banque/en distributeur			
Tarif d'émission des chèques			
Tarif d'encaissement des chèques			
Tarif d'émission de virements			
Tarif de réception de virements			
Tarif de carte de paiement/retrait			
Découvert autorisé (oui/non)			
Frais de découvert (taux d'intérêt, agios...)			
Taux de rémunération des comptes d'épargne			

## LES REGLES DE SECURITE / AD7

### DÉFINITION

Les règles de sécurité sont l'ensemble des règles permettant d'assurer la sécurité des personnes, des biens matériels (locaux, véhicules, liquidités...) et immatériels (données informatiques).

Ces règles peuvent faire partie du manuel de procédures et doivent a minima observer la législation locale.

• • •

### OBJECTIFS

Identifier, analyser les risques afin de les prévenir et de se préparer à des actions correctives en cas de réalisation de ces risques. Ne pas se prémunir contre ces risques peut mettre en danger l'organisation.

#### 1. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES ENCOURUS PAR L'ASSOCIATION ET SES MEMBRES

Ce travail se doit d'être un travail collectif, où chaque corps de métier doit être représenté (médecins, travailleurs sociaux, gardiens, équipe financière, chauffeurs...) afin qu'il puisse exprimer sa perception des risques liés à son propre travail mais également à un niveau plus large.

Ce travail doit également inclure une analyse de la législation locale : quelles sont les obligations légales (droit du travail, assurance, fiscalité / taxes...) en vigueur dans le pays ?

Ce travail doit permettre de mettre en place, pour chacun des risques identifiés :

- Des actions préventives : comment éviter la réalisation de ces risques ? (prévention, information, éviter les comportements à risques...)
- Des actions correctives (quand c'est possible) : quelle réponse apporter en cas de réalisation de ces risques ?

Il peut être utile de nommer un référent sécurité : dans certains pays, cette fonction revient normalement aux délégués du personnel. A partir d'un certain nombre de salariés, l'organisation a pour obligation de mettre en place un CHSCT (Comité Hygiène et Sécurité Conditions de Travail).

#### 2. RISQUES PRINCIPAUX

La liste des risques ci-dessous n'est pas exhaustive mais présente des pistes pour l'identification des risques principaux :

- Risques sur les personnes :
  - Risques de maladie pour les salariés  
Exemple d'action préventive : souscrire une assurance médicale pour les salariés (les coûts d'une assurance médicale peuvent être inclus dans les coûts salariaux présentés aux bailleurs).
  - Risques encourus par les salariés lors des déplacements, notamment à l'étranger  
Exemples d'actions préventives : souscrire une assurance voyage pour couvrir les frais médicaux et de rapatriement ; recueillir de l'information fiable auprès de sources extérieures (consulat, autres organisations présentes dans le pays par exemple) en cas de troubles sociaux ou politiques. Au besoin, établir des règles de déplacement (moyens de transport, lieux, horaires autorisés/interdits).
  - Accidents du travail : un accident intervenu dans le cadre du travail, y compris sur le trajet domicile – lieu de travail. Ces risques peuvent inclure les accidents de voiture/moto, les accidents de contamination du sang, etc.  
Rappel : une organisation est responsable juridiquement et donc financièrement.  
Exemples d'actions préventives : disposer d'une trousse médicale d'urgence dans l'association ; afficher un répertoire des lieux de référence pour la prise en charge, avoir sa carte de mutuelle de santé à tout moment sur soi.
  - Risques encourus par le personnel en fonction  
Arrestation des membres de l'organisation pendant les manifestations publiques (actions de plaidoyer).

Exemples d'action préventive : pas de résistance lors des arrestations, éviter les échanges de propos avec les forces en face.

Exemples d'action corrective : informer des partenaires au niveau local et international, informer son avocat.

- Risques sur les biens

- Risques concernant les locaux, les véhicules (incendie, accident, cambriolage) et le matériel

Exemples d'actions préventives : possibilité de souscrire une assurance (l'assurance responsabilité civile est obligatoire pour les véhicules et les locaux) ; disposer des extincteurs dans les locaux ; embaucher un veilleur de nuit ; vérifier régulièrement les installations électriques, etc.

- Risques de perte de données informatiques

Exemples d'actions correctives : sauvegarde régulière des données (définir en interne qui fait quoi et quand) ; sauvegarde sur internet (stockage en ligne) ; sécurisation des accès (utilisation de mots de passe pour l'accès à des données sensibles comme les salaires) ; mise en place d'anti-virus sur les ordinateurs ; scan systématique des clés USB, etc.

- Risques sur les liquidités

Les risques encourus sont principalement le vol.

- Gestion du coffre/caisse

Exemples d'actions préventives : coffre scellé au sol qui alimente une petite caisse pour les dépenses courantes ; coffre et caisse situés dans une pièce isolée avec un seul accès, à l'abri des regards pour éviter les tentations (internes ou bien des personnes de passage dans l'organisation), éviter d'avoir des sommes importantes dans la caisse, la caisse doit-être toujours fermée à clé détenue par une seule personne, etc.

- Gestion de l'argent liquide

Exemples d'actions préventives : pour les retraits à la banque, limiter les sommes d'argent (retraits plus nombreux = retraits moins importants) ; éviter les retraits réguliers (à la même date et à la même heure, discrétion, éviter les déplacements à pied) ; préférer les paiements par chèque ou virement au-delà d'un certain montant, etc.

• • •

## RECOMMANDATIONS

- Ce travail doit avant tout être un travail COLLECTIF, impliquant le plus de membres possibles.

- Les règles de sécurité sont, comme les risques, en constante évolution, et doivent faire l'objet d'une veille et d'une mise à jour régulière.

• • •

## EXEMPLES

1. LES PROCÉDURES DE SÉCURITÉ PEUVENT-ÊTRE EXTRAITES DU MANUEL DE PROCÉDURES.

2. AU CAS OU LE MANUEL N'EXISTE PAS LES LIGNES SUIVANTES PEUVENT SE RETROUVER DANS LES PROCÉDURES DE SÉCURITÉ.

Les risques liés à :

- l'archivage

Les textes et rapports sont enregistrés sur des supports (clés USB, disques durs externes) et classés dans un répertoire qui se présente comme suit :

N° d'ordre	Date	Description du document	Nom de sauvegarde	Support	N° du support

Tous les fichiers des textes et rapports sont sauvegardés périodiquement (au moins toutes les fins de semaine) sur une clé USB ou un CD adéquatement protégé(e) dans une boîte à rangement. Une copie de tous les documents traités est conservée dans un classeur « Documents traités ».

- La sécurité du personnel et des biens
- La gestion des liquidités

## LA CONVENTION / AD8

### SYNONYMES

Accord de coopération, contrat, lettre de coopération, protocole d'accord.

• • •

### DÉFINITION

Une convention est un document contractuel qui fixe les droits et obligations entre deux ou plusieurs parties. Il en existe différents types en fonction du projet concerné : convention de partenariat, convention de financement, convention de stage, etc.

• • •

### OBJECTIFS

Les objectifs sont de :

- répartir les tâches et les responsabilités, fixer les engagements réciproques des parties concernées par la convention;
- fixer les conditions d'arbitrage en cas de litige entre les parties ;
- déterminer la durée de la convention.

• • •

### CONDITIONS

L'objet de la convention doit être clairement défini et la répartition des tâches négociée entre les parties. La formulation doit être la plus claire, détaillée et la plus explicite possible.

• • •

### IMPLICATIONS

- Les conventions doivent être archivées et disponibles dans l'association pour toutes les personnes concernées par l'objet de la convention.
- Une convention ne peut pas être modifiée après son entrée en vigueur. Si un ou des éléments doivent changer au fil du temps, il convient de rédiger un avenant à la convention mentionnant les modifications apportées et établi dans les mêmes conditions (un exemplaire pour chacune des parties, daté et signé par tous).

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

Les mentions minimales qui doivent figurer dans une convention sont :

- désignation des parties concernées par la convention : noms complets des parties concernées, acronyme (s'il existe) et domiciliation ou adresse ; et leurs représentants signataires (noms et fonctions) ;
- objet de la convention ;
- durée de la convention ;
- droits et obligations des parties (mention aussi explicite et détaillée que possible) ;
- conditions de réalisation, de modification et de rupture anticipée ;
- règlement des litiges (loi applicable et juridiction).

Les conventions doivent être établies en autant d'exemplaires qu'il y a de parties à la convention ; chacune des parties doit en posséder un exemplaire original daté, signé par tous et cacheté.

## A NE PAS FAIRE :

Ne pas signer une convention sans l'avoir lue et compris les termes y afférents.

• • •

## EXEMPLE

**CONVENTION DE FINANCEMENT****ENTRE**

«NOM ASSO»

Ayant son siège social au «ADRESSE», «CODE POSTAL», «VILLE», «PAYS»

Représentée par «GENRE» «NOM» «PRENOM», «FONCTION»

Ci-après dénommée le Bailleur,

**ET**

«NOM ASSO»

ayant son siège social au «ADRESSE», «CODE POSTAL», «VILLE», «PAYS»

Représentée par «GENRE» «NOM» «PRENOM», «FONCTION»

Ci-après dénommée l'Association.

Préambule :

À compléter

Le Bailleur a décidé de :

Soutenir le projet « titre du projet» (ci-après dénommé LE PROJET) déposé par l'Association dans le cadre de son appel à projet à hauteur de : « montant du financement » euros.

**Article 1 – Modalités d'octroi de la subvention**

La subvention sera créditée au compte de l'Association, dès après la signature du présent contrat selon les modalités suivantes :

«ECHEANCIER VIREMENT»

Chaque virement est conditionné à la réception et à la validation par le Bailleur d'un rapport d'activités, d'un suivi budgétaire et des pièces justificatives de la période précédente (voir article 5)

**Article 2 – Durée**

La présente convention prend effet à compter de sa signature et est valable jusqu'au «DATE».

**Article 3 – Affectation**

L'Association s'engage à utiliser la Subvention exclusivement aux fins de réalisation du Projet validé par le Bailleur. La Subvention est une libéralité, et de ce fait l'Association ne peut céder aucun droit ni aucune obligation découlant de la présente convention.

L'Association accepte la Subvention mentionnée et s'engage à respecter l'affectation précisée dans le budget annexé à la présente convention.

**Article 4 - Condition d'exécution et modification**

L'Association s'engage à respecter la législation en vigueur dans le pays où se réalisera le Projet et à observer la plus stricte neutralité entre les opinions et tendances, notamment politiques et religieuses.

L'Association s'engage à tenir le Bailleur immédiatement informé de tout problème ou événement pouvant modifier l'objet du projet ou affecter sa réalisation.

L'Association s'engage à transmettre au Bailleur tout document et notamment copie des procès-verbaux ayant trait aux modifications intervenues dans ses statuts, dans son règlement intérieur, dans la composition de son Conseil d'Administration ou de son Bureau.

Toute modification relative aux modalités d'octroi, à l'affectation et à la durée de la subvention devra faire l'objet d'un accord écrit préalable du Bailleur, après demande de l'Association.

**Article 5 - Obligations de l'Association**

L'Association s'engage par ailleurs à transmettre au Bailleur :

Avant la «date à mi-parcours»

- un relevé détaillé d'utilisation de chaque dépense (journal de caisse) liée au projet et effectuée entre le 1er janvier et le 30 juin 2011 ainsi que les copies des factures correspondant à ces dépenses,
- un rapport financier intermédiaire du projet, arrêté au 30 juin 2011 (suivi budgétaire), dans la monnaie du pays de l'Association et en Euros,
- un rapport narratif présentant les activités réalisées du 1er janvier 2011 et le 30 juin 2011.

Avant le «date en fin de parcours»,

- un relevé détaillé d'utilisation de chaque dépense (journal de caisse) liée au projet et effectuée entre le 1er juillet 2011 et le 31 décembre 2011,
- les copies des factures correspondant à ces dépenses,
- un rapport financier global (arrêté définitif du compte d'emploi de la Subvention) portant sur toute la période du projet, dans la monnaie du pays de l'Association et en Euros,
- un rapport narratif présentant les activités réalisées du 1er juillet au 31 décembre 2011,
- un exemplaire des publications ayant fait l'objet du financement ou du cofinancement dont cette convention fait l'objet.

Ainsi qu'un exemplaire de ses comptes annuels, de son rapport moral et financier, dès leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle

**Article 6 – Communication**

L'Association s'engage à utiliser la mention «Financé par le Bailleur» lors de toute communication faisant référence au Projet, y compris dans ses rapports annuels, ainsi que sur toute publication faisant l'objet d'un financement ou d'un cofinancement. Toute autre mention devra faire l'objet d'un accord préalable du Bailleur.

Dans le cadre de sa communication, le Bailleur se réserve le droit de publier toute donnée concernant la Subvention et/ou la teneur du Projet.

**Article 7 – Résiliation**

Les conditions énoncées dans le préambule et les articles de la présente Convention déterminent l'engagement du Bailleur et de l'Association.

Une mise en demeure de se mettre en conformité avec la Convention sera adressée par courrier à l'Association :

- Si le Bailleur constatait que les principes éthiques et déontologiques énoncés au préalable ne sont pas respectés dans l'exécution du Projet,
- Si le Bailleur constatait que des éléments ne lui ont pas été présentés avant ou au cours de l'instruction de la demande de financement de l'Association,
- Si l'Association ne respectait pas la destination initiale du Projet,
- En cas de manquement à l'une des obligations prévues dans la présente Convention.

A défaut de réponse à cette mise en demeure dans un délai de quinze jours à compter de sa date de réception, la présente convention sera résolue de plein droit. Dans cette hypothèse, le Bailleur se réservera le droit de demander par courrier, le remboursement total ou partiel des sommes versées auquel l'Association devra procéder dans un délai de deux mois à compter de la date de réception de ce courrier. Le soutien du Bailleur ne sera définitivement acquis qu'à la complète et parfaite réalisation de l'ensemble des obligations fixées dans la présente Convention.

**Article 8 - Loi applicable et juridiction**

Tout litige survenant entre les deux parties signataires doit faire l'objet d'une tentative de règlement à l'amiable.

Fait en deux exemplaires, (Cachet et signature précédée de la mention manuscrite "Lu et approuvé")

A ....., le



## LA GESTION DES MISSIONS / AD9

## DÉFINITION

Une mission est le déplacement d'un employé de la structure à la demande ou à l'autorisation de celle-ci et pour des raisons professionnelles.

• • •

## OBJECTIFS

Une mission peut avoir différents objectifs :

- Gérer un problème qui ne pouvait pas l'être à distance (par exemple : effectuer un contrôle sur pièces dans une antenne).
- Rencontrer des partenaires en personne (ex : déplacement dans une conférence internationale pour créer ou entretenir les contacts avec ses partenaires).
- Mettre ses compétences à disposition d'une autre structure (ex : animer une formation pour le personnel d'une antenne ou d'une association partenaire).
- Procéder à un contrôle sur pièces d'une structure (ex : un bailleur va vérifier les pièces comptables d'une association qu'il finance, ou vérifier que les activités menées sur le terrain correspondent à celles qui sont budgétées).
- Procéder au suivi/supervision des antennes décentralisées.

• • •

## CONDITIONS

La mission doit être effectuée soit à la demande de la structure, soit avec son accord.

La personne qui effectue une mission doit disposer d'un ordre de mission. L'ordre de mission sera établi par la structure qui commande la mission (soit la structure d'origine du salarié, soit une structure partenaire qui demande la mise à disposition d'un salarié pour une mission qu'elle prendra en charge).

Les règles de prise en charge des frais doivent être clairement établies et connues de tous.

• • •

## RECOMMANDATIONS

- Préparation de la mission : des termes de référence précis doivent être établis (lieu, dates, personnes à rencontrer, objectifs à atteindre) soit par le commanditaire, soit par le chargé de mission. Ils doivent être validés par la structure.
- Un ordre de mission est établi ; il devra être visé par toutes les structures visitées pendant la mission avec indication des dates d'arrivée et de départ du chargé de mission.
- Les frais de mission doivent être intégralement couverts par le commanditaire.

Le paiement des frais de mission peut se faire :

- par le versement d'une indemnité per diem (= un montant forfaitaire versé par jour de mission qui couvrira tous les frais sans avoir à fournir tous les justificatifs des dépenses),
- par le remboursement des dépenses réelles (dans ce cas il faudra octroyer au chargé de mission une avance sur frais, et le remboursement de tous les frais engagés sera fait à son retour sur présentation des justificatifs).
- par le paiement direct de certains frais (transport, hébergement) et le versement de l'indemnité per diem pour les autres frais.

- A son retour de mission, le chargé de mission devra fournir un rapport de mission qui fera la synthèse du déroulement de la mission.

• • •

**EXEMPLE**

**Trame de rapport de mission :**

- 1. Rappel des TDR de la mission : dates, lieux visités, personnes rencontrées, objectifs, programme**
- 2. Déroulé détaillé de la mission et activités menées**
- 3. Atteinte des objectifs : OUI/NON, pourquoi ?**
- 4. Bilan de la mission/recommandations**
- 5. Remerciements**

**Le rapport sera soumis dans les délais prévus à la direction pour validation puis transmis au commanditaire et à toutes les structures et interlocuteurs rencontrés pendant la mission.**

**Le rapport devra être archivé dans la structure.**

## LE MANUEL DE PROCEDURES / AD10

## DÉFINITIONS

Un manuel de procédures établit et détaille, pour chaque activité menée par une organisation, les étapes, les intervenants impliqués et les outils utilisés pour mener à bien cette activité. C'est le fil conducteur des activités, soit le « comment faire » de l'association.

Le manuel de procédures fait partie des outils qui permettent d'identifier le circuit des responsabilités en matière de gestion administrative, comptable et financière, avec les statuts de l'association (cf fiche AD3), le règlement intérieur (cf fiche AD4) et l'organigramme (cf fiche AD2).

• • •

## OBJECTIFS

1. L'objectif d'un manuel de procédures est d'aider les personnes qui participent à la vie de l'association à répondre aux situations. Le manuel de procédures est le reflet du savoir faire et de l'expérience de l'association.

NB : Le manuel de procédures concourt à la qualité et à la constance des prestations qu'offre l'association. Il doit être élaboré en concertation avec les employés directement concernés, et validé par le Conseil d'Administration qui fixera, ainsi, les responsabilités listées dans ce document.

2. Le manuel de procédures contribue à :

- Garantir la continuité de la bonne marche de l'association : le Manuel de procédures représente une capitalisation des savoir-faire techniques et des expériences de mise en œuvre, dans un but à la fois organisationnel et didactique. Véritable mémoire de l'organisation, il s'impose comme le meilleur outil pour une formation rapide, et, à ce titre, apporte une garantie de continuité lors des mutations du personnel ;
- Former les collaborateurs : les procédures servent de point de départ pour la formation du personnel en phase d'intégration. Elles simplifient la tâche de l'encadrement en établissant une aide au dialogue au sein de l'organisation.

Il est aussi :

- Un outil de management : les procédures font partie du système d'information et de gestion de l'institution. A ce titre, elles permettent de communiquer, sous forme de documents accessibles, les règles et méthodes applicables dans l'institution. La répartition des rôles et les relations entre services sont clarifiées. Les actions d'arbitrage attendues du management sont de ce fait moins nombreuses ;
  - Un instrument de contrôle essentiel : l'absence de procédures écrites rend le contrôle interne difficile, non-transparent et aléatoire. Les procédures apparaissent donc comme un engagement commun, et forment une base de contrôle acceptable pour tous ;
3. Le manuel de procédures est aussi le cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif et financier en conformité avec : les dispositions des conventions de financement ; la législation du pays ; le savoir-faire et les valeurs de l'association.

• • •

## CONDITIONS

- Définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'institution.
- Tracer les filières que devront emprunter les pièces justificatives tant internes qu'externes ainsi que le cycle idéal pour la réalisation des travaux comptables.
- Définir les attributions dévolues aux différents préposés à chaque étape d'exécutions des opérations.
- Connaître les outils dont doivent disposer les intervenants chargés d'exécuter les opérations.

- Identifier les types de contrôle fondamentaux à effectuer à priori ou posteriori : contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel ; auto-contrôle, contrôle hiérarchique, audits interne et externe et l'inspection.
- Indiquer, pour les procédures administratives, les responsabilités dans l'engagement de l'institution et le schéma de traitement des dossiers et les modalités de gestion des ressources humaines.

• • •

## RECOMMANDATIONS

Ce travail doit avant tout être un travail COLLECTIF, impliquant le plus de membres possibles. Il ne doit pas être réalisé par un consultant qui n'associe pas les membres et qui ne tient pas compte du contexte de l'association.

Le manuel, d'intérêt commun, n'est pas statique et l'apport de l'expérience des uns et des autres améliorera sa mise à jour.

• • •

## EXEMPLE

A titre indicatif, un manuel de procédure peut contenir :

### Les procédures administratives

- Présentation et structuration de l'association
- Gestion du secrétariat
- Gestion des ressources humaines

### Les procédures comptables et financières

- Elaboration et approbation du budget
- Procédures d'encaissement : présentation des cotisations, modalités de versements
- Procédures de décaissement : décaissements par caisse, décaissement par banque, décaissement par virement
- Suivi comptable : tenue du journal de caisse, tenue du journal de banque, rapprochements
- Suivi budgétaire
- Archivage des pièces
- Passation de marché
- Gestion des immobilisations/des biens

### Audit et contrôle

- Rapportage
- Activités de contrôle
- Audit externe
- Suivi-évaluation

## COMPTABILITE DE TRESORERIE VS COMPTABILITE D'ENGAGEMENT / CP1

### DÉFINITIONS

Il existe 2 méthodes pour tenir votre comptabilité :

- la comptabilité de trésorerie (ou comptabilité simplifiée),
- la comptabilité d'engagement (ou comptabilité dite « en partie double »).

La comptabilité de trésorerie est basée sur le principe encaissements/décaissements. Les recettes et les dépenses sont prises en compte lorsqu'elles sont effectivement perçues ou payées : l'enregistrement a lieu au moment du mouvement d'argent.

Il s'agit d'une comptabilité simplifiée, où les dépenses et les recettes sont enregistrées dans l'ordre chronologique où elles surviennent, en distinguant : le mode de règlement (caisse ou banque), la date de chaque opération et la nature de l'opération réalisée.

Le calcul régulier (par exemple chaque mois) de la différence entre recettes et dépenses permet à l'association de dégager un solde simplifié de sa situation financière.

La comptabilité d'engagement repose sur la logique des « créances acquises/dettes certaines ». Les opérations comptables (recettes et dépenses) sont enregistrées dès qu'elles sont certaines, même si elles ne sont pas encore payées. Par exemple, un achat réalisé le 31 mars devra être enregistré en comptabilité dès cette date, même si le paiement interviendra 2 mois plus tard (enregistré au crédit du compte fournisseur puisqu'il s'agit d'une dette contre le débit du compte achat). Puis au 31 mai, une 2ème écriture sera passée (au débit du compte fournisseur par le crédit d'un compte de trésorerie) pour marquer le mouvement d'argent effectif (d'où le nom «partie double»).

• • •

### OBJECTIFS

La tenue d'une comptabilité peut avoir deux objectifs :

- objectif interne : la comptabilité permet de connaître la situation économique et financière de votre association à tout moment.
- objectif externe : elle permet la transparence à l'égard des membres de l'association et des partenaires. Donc, même si la tenue d'une comptabilité n'est pas toujours légalement obligatoire, l'association est souvent confrontée à une obligation de fait.

La tenue d'une comptabilité est nécessaire pour l'établissement des comptes annuels (compte de résultat, bilan et tableau emplois/ressources – cf. fiche CP18).

• • •

### CONDITIONS

La tenue d'une comptabilité implique que l'on conserve et archive les pièces justificatives appuyant les mouvements d'argent enregistrés (factures, reçus, etc.).

Elle implique un travail régulier d'enregistrement des opérations comptables et des vérifications périodiques : inventaire de caisse (cf. fiche CP12) et rapprochement bancaire (cf. fiche CP10).

• • •

### RECOMMANDATIONS

A NE PAS FAIRE :

Changer de système comptable en cours d'exercice.

• • •

## IMPLICATIONS

Les obligations comptables des associations :

### Obligations minimales

Toute association déclarée doit tenir, au minimum, un journal des recettes et des dépenses et fournir un rapport financier lors de l'Assemblée Générale annuelle.

### Obligations spécifiques

Certaines associations ont des obligations plus importantes et devront forcément :

- établir les comptes annuels : compte de résultat, bilan, et tableau des emplois et ressources ;
- établir un budget prévisionnel ;
- suivre le plan comptable.

Les associations concernées varient selon les législations nationales (généralement en fonction du nombre de salariés et/ou du budget global de l'association) ; il conviendra donc de se renseigner localement sur ces obligations.

### Obligations de fait

Toutefois, notamment à la demande des partenaires financiers (dans le cas d'une demande de subvention par exemple), toutes les associations sont souvent obligées d'établir :

- un budget prévisionnel ;
- les comptes annuels : compte de résultat, bilan et tableau emplois/ressources.

Quelles que soient les obligations auxquelles est soumise l'association, l'établissement des documents comptables doit se faire sur la base de pièces justificatives (la durée légale de conservation des pièces dépendra des législations nationales).

• • •

## EXEMPLE

L'enregistrement d'un achat effectué le 2 mars 2011 auprès d'un fournisseur, payé le 31 mars 2011.

- En comptabilité de trésorerie :

					Solde au 01/01/2010	6 255 300 CFA
Date	Numéro de pièce	Nature de la dépense	Mode de paiement	Montant	Solde	
31/03/11	BQ032011/54	Achat de fournitures	Chèque	200 000 CFA	5 955 300 CFA	

- En comptabilité d'engagement :

Date	Numéro de pièce	Nature de la dépense	Mode de paiement	Crédit	Débit
02/03/11	BQ032011/54	Achat de fournitures	Chèque	200 000 CFA	
31/03/11	BQ032011/54	Achat de fournitures	Chèque		200 000 CFA

Entre le 02 et le 31 mars, la dépense apparaît au crédit car il s'agit d'un crédit fournisseur : la marchandise est bien en notre possession mais le paiement n'est pas encore effectif

## LA CAISSE ET LES PROCEDURES DE DECAISSEMENTS/ENCAISSEMENTS / CP2

### DÉFINITION

#### La caisse

La caisse est l'endroit où est entreposé l'argent en espèces d'une structure, elle doit être sous scellés. L'argent disponible ne sert théoriquement qu'à financer les dépenses de faible montant.

#### Bons de sorties de caisse (ou autorisations de décaissement)

Le bon ou reçu de sortie de caisse est le document pré-numéroté et établi par le caissier qui atteste de l'accord donné par les personnes habilitées pour la réalisation de l'achat. Ces autorisations de décaissement sont indispensables car tout paiement (ou remboursement) par la caisse doit au préalable avoir été autorisé.

NB : Des fiches d'autorisation de dépense doivent aussi être utilisées pour les dépenses en chèque ou carte bancaire.

#### Bons d'entrées de caisse

Le bon ou reçu d'entrée de caisse est le document pré-numéroté établi lors de chaque encaissement. Toute mise à disposition des ressources par le responsable financier ou le comptable auprès du caissier est constatée par les bons d'entrée de caisse signés par le caissier et le responsable financier ou le comptable.

• • •

### OBJECTIFS

#### La caisse

Disposer d'une caisse sous scellés permet de subvenir aux menues dépenses quotidiennes correspondant aux besoins à court terme de l'association.

#### Bons/reçu de caisse

Le bon de sortie accompagné de l'autorisation de dépense permet de retracer son circuit de validation et d'éligibilité.

• • •

### CONDITIONS

#### La caisse

La tenue de la caisse fonctionne selon les principes suivants :

- Principe d'organisation : qui contraint toute structure à définir les tâches, les pouvoirs et les responsabilités ainsi que les circuits de cheminement de l'information, les procédures et les instructions relatives au traitement des données comptables.
- Principe de séparation des fonctions incompatibles : de sorte à permettre un cloisonnement qui protège le patrimoine de l'organisation.
- Principe de contrôle réciproque : croisé et permanent de la trésorerie afin de minimiser autant que possible les risques d'erreur, d'omission et de malversation financière.

#### Bons de sorties de caisse

De l'autorisation de dépense à la sortie de caisse :

- L'autorisation de dépense est un document établi par le demandeur et qui doit être visé par au moins son supérieur hiérarchique et le comptable.
- Sur la base de l'autorisation de dépense le caissier établit un ordre de décaissement et le fait viser au bénéficiaire.

- L'autorisation de dépense doit être accompagnée des pièces justificatives et comprendre les éléments suivants : l'identité du demandeur, le montant total de la dépense prévue, l'objet de la dépense, le nom du projet correspondant, les signatures (celle du demandeur et celle de la personne habilitée à autoriser la dépense).
- Les pièces justificatives doivent être numérotées et classées méthodiquement dès leur enregistrement dans le suivi de caisse (cf. fiche CP11). Le journal de caisse et les pièces justificatives sont conservés par le comptable.
- Les avances de fonctionnement doivent être gérées de façon rigoureuse (cf. fiche CP 14)

**L'éligibilité des dépenses** (ces règles s'appliquent à toute dépense quel que soit le mode de paiement)

Une dépense est qualifiée d'éligible, c'est-à-dire valable, lorsque :

- elle est prévue au budget,
- elle est conforme au budget, c'est-à-dire dans les normes budgétaires,
- elle est faite en conformité avec les règles édictées dans le manuel des procédures (ex : les procédures d'achat et de mise en concurrence des fournisseurs potentiels),
- elle est appuyée par une pièce justificative probante (ex : la facture établie en bonne et due forme – cf. fiche CP5),
- elle est faite dans le cadre et l'intérêt de la structure.

Toute dépense qui ne respecte pas ces critères n'est pas éligible, donc à rejeter.

Toute dépense sans contrepartie réelle de biens et services est considérée comme un cas de malversation financière.

### **Bons d'entrées de caisse**

Lors d'encaissements, le caissier établit un bon de caisse pré-numéroté auquel est joint :

- soit le bordereau de retrait bancaire ou la photocopie du chèque dans le cas de retrait de fonds provenant de la banque,
- soit le reçu d'entrée de caisse provenant d'une AGR ou des cotisations des membres ou des dons, des services payant (contribution des bénéficiaires).

Tout fonds retiré à la banque doit d'abord être versé dans la caisse pour l'établissement du bon d'entrée de caisse avant d'être utilisé.

Les entrées en caisse doivent être notifiées dans le journal de caisse.

• • •

## RECOMMANDATIONS

### **La caisse**

- Il est fortement recommandé de disposer d'une caisse unique (par site ou établissement) afin de faciliter les règles de son fonctionnement et ainsi mieux garantir les opérations de contrôle. En l'occurrence, la multiplication des caisses par bailleur est à éviter.
- Dans la mesure du possible, en fonction de la taille de l'association et du volume des opérations traitées, l'utilisation de la caisse doit être limitée car elle comporte davantage de risques et d'incertitudes que l'utilisation d'un compte.
- Le caissier doit effectuer des versements à la banque lorsque sa caisse atteint un montant maximum fixé à l'avance.
- Faire des contrôles inopinés et des inventaires périodiques de caisse.

• • •

## IMPLICATIONS

Les procédures liées à la gestion de la caisse et aux autorisations d'encaissements et de décaissements doivent être prédéfinies et validées en interne.

- bancaire. A ce titre, il est souhaitable de déterminer un seuil plafonnant les dépenses par caisse et de favoriser les paiements par chèques ou virements. Il est préférable également de ne pas laisser des sommes trop importantes en caisse.

• • •

EXEMPLE

2 bons de sorties de caisse :

1 pour les sorties < à 50 000 CFA pour les sorties > à 50 000 CFA

Demande de décaissement < 50 000 CFA	n°
--------------------------------------	----

Date: \_\_\_\_\_ Demandeur (nom + signature) \_\_\_\_\_  
 Bénéficiaire: \_\_\_\_\_

Détail			
Intitulés	Montant	Bailleur	Ligne budgétaire*
TOTAL :			

Total en lettres : \_\_\_\_\_

Autorisation de décaissement
------------------------------

Resp. comptable  
date + signature

Cash :

Virement :

Chèque :

A payer avant le:
-------------------

Comptable  
(pour chèques)

n° de chèque : \_\_\_\_\_

Reçu			
Receveur(s)	nom(s)+ identité	montant	signature(s)
Pour acquit			
Date:			

Caissier  
Date + signature

Demande de décaissement > 50 000 CFA n°

Date: \_\_\_\_\_ 1 Demandeur (nom + signature)

Bénéficiaire: \_\_\_\_\_

Détail			
Intitulés	Montant	Bailleur	Ligne budgétaire*
<b>TOTAL :</b>			

Total en lettres : \_\_\_\_\_

Autorisation de décaissement

2 Resp. Service

3 RAF

4 Resp. comptable

date + signature

Cash :

A payer avant le :

5 Comptables  
(pour chèques)

6 coordo  
**Si > 100 000**

Virement :

Chèque :

n° de chèque : \_\_\_\_\_

Reçu

	nom(s)+ identité	montant	signature(s)
<u>Receveur(s)</u>			
Pour acquit			
<u>Date :</u>			

\* à remplir par le chef de projet

## LES PROCEDURES D'ACHAT / CP3

## DÉFINITION

Une procédure d'achat doit être définie pour tous les achats effectués par la structure. Différentes procédures s'appliqueront selon la nature des achats, et surtout selon les montants des achats. Par exemple une procédure simple s'appliquera aux achats de faible montant (cf. fiche CP2) ; au-delà d'un seuil fixé à l'avance, une procédure plus lourde s'appliquera.

• • •

## OBJECTIFS

- Définir les différentes étapes d'acquisition des biens.
- Optimiser les achats (choisir le meilleur rapport qualité/prix).
- Rendre la procédure transparente pour que le choix du fournisseur se fasse sur des critères objectifs et ainsi éviter la corruption ou le favoritisme.

• • •

## RECOMMANDATIONS

## A FAIRE :

- Fixer les seuils au-delà desquels s'appliqueront les différentes procédures pour l'ensemble des achats (par exemple, pour les achats supérieurs ou égaux à 25 000 FCFA).
- Disposer d'une liste de fournisseurs.
- Disposer d'un comité d'achat permanent.
- Disposer d'une liste des articles couramment achetés avec une fourchette de prix.
- Les procédures d'achat doivent être formalisées et connues de tous (incluses au manuel de procédures s'il existe).

## A NE PAS FAIRE :

- Donner des informations confidentielles à des fournisseurs (délit d'initié).
- Accepter un dossier après l'ouverture des plis (dans le cas d'un appel d'offre).
- Recevoir des instructions de la part de personnes extérieures au comité de sélection.
- Eviter les conflits d'intérêt (une personne du comité ou un proche postule à l'appel d'offre).

• • •

## EXEMPLE

**SEUIL 1 :** pour les achats de moins de 25 000 FCFA

Procédure : procédure simple de décaissement (cf. fiche CP2)

**SEUIL 2 :** pour les achats entre 25 000 et 1 000 000 FCFA

Procédure : demander 3 factures pro forma à 3 fournisseurs différents et choisir le meilleur rapport qualité/prix.

**SEUIL 3 :** pour les achats de 1 000 000 à 20 000 000 FCFA

Procédure :

1. Constitution du dossier d'appel d'offre (DAO) : références du fournisseur ; spécifications techniques ; délais de livraison ; service après-vente ; garantie ; expérience du fournisseur pour les prestations de service, etc.
2. Lancement d'un appel d'offre restreint (information par courrier aux fournisseurs potentiels pour qu'ils fassent une offre).
3. Réception des dossiers sous pli fermé et dépouillement de tous les dossiers en même temps.
4. Etude des dossiers par le comité d'achat.
5. Choix du fournisseur sur la base du dossier d'appel d'offre et de critères pré-définis.
6. Le comité établit le PV de sélection et le transmet à la direction.
7. La direction informe les fournisseurs et passe le contrat avec celui qui a été choisi.

**SEUIL 4 : pour les achats au-delà de 20 000 000 FCFA****Procédure :**

1. Lancement d'un appel d'offre ouvert (publication dans les journaux) national voire international.
2. Réception des dossiers sous pli fermé.
3. Dépouillement de tous les dossiers en même temps (en présence des fournisseurs).
4. Etude des dossiers par le comité d'achat (renforcé par des experts extérieurs ou par des représentants du bailleur).
5. Choix du fournisseur sur la base du dossier d'appel d'offre et de critères pré-définis.
6. Le comité établit le PV de sélection et le transmet à la direction.
7. La direction informe les fournisseurs et passe le contrat avec celui qui a été choisi.

## LA COMPTABILITE ANALYTIQUE / CP4

### DÉFINITION

La comptabilité analytique est un outil de gestion dérivé de la comptabilité générale qui consiste à classer les dépenses d'une structure selon des familles homogènes de destination, à des fins d'analyse.

En effet, alors que dans la comptabilité générale (par le plan comptable), les dépenses sont classées en fonction de leur nature (ce qu'elles sont), dans la comptabilité analytique, elles seront codifiées en fonction de leur destination (ce à quoi elles sont destinées, pour quoi elles ont été effectuées).

La comptabilité analytique se met en place par le biais d'une codification analytique : les dépenses seront, en plus de leur codification comptable (le plan comptable), codifiées en fonction des besoins d'analyse de la structure : cela peut être par projet (exemple du centre de santé ci-dessous), et/ou par bailleur, et/ou par lieu, et/ou par activité.

• • •

### OBJECTIFS

- La tenue d'une comptabilité analytique permet d'extraire et d'agréger des données selon des critères définis (ex: toutes les dépenses concernant un projet, un bailleur, etc.)
- La comptabilité analytique permet une meilleure compréhension des coûts et est donc un outil de gestion pour les équipes opérationnelles d'une structure : l'information obtenue par la comptabilité analytique doit permettre de faciliter la prise de décision et d'améliorer l'efficacité d'une structure.
- Elle peut faciliter la réalisation de rapports pour des bailleurs.
- Elle est un outil de contrôle (permet de comparer la balance analytique à la balance générale).

• • •

### CONDITIONS

Maîtriser les activités et les grands axes ou lignes budgétaires.  
Faire apparaître le code analytique sur toute demande de décaissement.

• • •

### RECOMMANDATIONS

La mise en place d'une comptabilité analytique implique la création d'un plan analytique qui découle de la définition interne des besoins d'analyse de la structure. Les besoins d'analyse de la structure doivent être définis de façon collective en impliquant les chargés de projets, les dirigeants et le service financier.

En effet, le plan analytique ne doit pas être une prérogative des services financiers.

C'est un outil d'analyse global pluri-annuel, qui doit par conséquent être relativement stable pour permettre le suivi et la comparaison des données. Il n'est cependant pas figé et doit pouvoir évoluer pour prendre en compte l'évolution des activités de la structure.

• • •

## EXEMPLE

Des dépenses de plusieurs natures (matériaux, frais de personnel, location de véhicule...), effectuées par exemple pour construire un centre de santé, pourront être regroupées dans un même code analytique pour faciliter le suivi du coût complet de ce centre de santé.

Toutes les dépenses liées au centre de santé seront saisies avec le code analytique : CS

Un ensemble de dépenses pourra également être regroupé en fonction de l'origine des fonds : le bailleur de fonds.

Ces différentes codifications peuvent se combiner : un code analytique de, par exemple, 5 caractères, pourra contenir des informations sur l'activité (les 3 premiers caractères) et sur le bailleur (les 2 derniers caractères) :

« CS1UE » = Centre de santé 1 financé par l'Union Européenne

« CS2UE » = Centre de santé 2 financé par l'Union Européenne

« CS2AF » = Centre de santé 2 financé par l'Ambassade de France

## LES PIÈCES COMPTABLES / CP5

## SYNONYME

Pièces justificatives

• • •

## DÉFINITION

Une pièce comptable est un document qui justifie tout mouvement de fonds au sein d'une structure. Elle sert de base pour faire l'enregistrement d'une opération dans un journal.

Les pièces comptables justifiant des recettes :

- un avis de crédit, un bordereau de remise de chèque à l'encaissement, un bordereau de versement d'espèce ou à défaut la copie du relevé de banque
- un reçu (attestation de don, cotisation, prestation, vente)
- une facture émise acquittée

Les pièces justificatives des dépenses :

- une facture fournisseur (accompagnée du bon de commande, bordereau de livraison, facture pro forma, PV de sélection fournisseur...)
- une quittance (impôt, eau, électricité...)
- une fiche de paie ou fiche d'indemnités
- un ordre de virement émis
- un état d'émargement/état de paiement émis par l'association et signé par le bénéficiaire
- un avis de débit (ou la copie du relevé de banque) pour justifier les frais bancaires prélevés par la banque sur le compte
- une copie de chèque pour l'approvisionnement de la caisse
- un ordre de mission et le rapport de mission pour les frais de mission

NB : Les pièces comptables sont normalement établies par la structure qui fournit le bien ou le service.

• • •

## OBJECTIFS

Justifier l'utilisation des fonds et attester des opérations comptables (achat, paiement de salaire et d'indemnités, vente de biens ou services, etc.).

• • •

## CONDITIONS

NB : Les pièces couramment utilisées sont la facture, le reçu et l'état d'émargement.

Une facture doit obligatoirement comporter les mentions suivantes :

- le nom et les coordonnées des parties
- la dénomination du produit ou du service rendu
- la date d'émission de la pièce et la date de règlement si celle-ci est différente de la date d'émission de la pièce
- la quantité et le prix unitaire des produits vendus (ou des services rendus), en faisant apparaître si possible, les taxes éventuelles
- le prix ou montant total payé en chiffres et en lettres
- le tampon et/ou la signature de la personne qui reçoit l'argent
- la mention « acquitté » ou « payé »
- le numéro et la référence

Un reçu doit obligatoirement comporter les mentions suivantes :

- le nom et les coordonnées des parties
- l'objet
- la date d'émission de la pièce
- le montant en chiffre et en lettre
- le tampon et/ou la signature de la personne qui reçoit l'argent ou son empreinte digitale
- le numéro

Un état d'épargne doit obligatoirement comporter les mentions suivantes :

- la date d'émission
- la période de référence
- l'adresse de l'association
- le motif
- les nom et prénom du bénéficiaire
- le montant en chiffres et en lettres
- la référence du bénéficiaire
- la signature du bénéficiaire
- la signature du responsable
- la source de financement

• • •

## RECOMMANDATIONS

### A FAIRE :

- S'assurer que la dépense a été préalablement autorisée par les personnes habilitées (cf. fiche CP2).
- Préférer une facture à un reçu chaque fois que c'est possible.
- Réceptionner les pièces et les présenter dès que possible au service comptable.
- Le service comptable se chargera de :
  - vérifier que la pièce justificative remise est conforme et correcte (vérifier les montants calculés, la date...) avant de la régler;
  - codifier et classer ces pièces (cf. fiche CP6) ;
  - enregistrer les pièces chronologiquement ;
  - archiver les pièces comptables.

### A NE PAS FAIRE :

- Prendre du retard dans la remise des pièces au service comptable.
- Régler une dépense sans recevoir en contre partie une pièce comptable conforme.
- Présenter au service comptable des pièces non conformes.

• • •

## IMPLICATIONS

La rigueur et l'exhaustivité de la collecte et de l'émission des pièces justificatives sont des conditions nécessaires pour garantir la fiabilité et la bonne tenue de la comptabilité de la structure. Ce sont les premiers éléments examinés lors d'un contrôle financier (interne ou externe).

• • •

## EXEMPLE

NOM DU FOURNISSEUR/PRESTATAIRE  
ADRESSE

NOM DU CLIENT  
ADRESSE DE FACTURATION  
ADRESSE DE LIVRAISON

FACTURE N° :

DATE :

N°	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	TOTAL
MONTANT TOTAL HT				
TVA (%)				
MONTANT TOTAL TTC				

ARRÊTÉ LA PRÉSENTE FACTURE À LA SOMME DE .....

DATE DE PAIEMENT :

MODE DE PAIEMENT :

POUR ACQUIT

SIGNATURE DU FOURNISSEUR :

TAMPON :



## NUMÉROTATION ET CLASSIFICATION DES PIÈCES COMPTABLES / CP6

### DÉFINITION

Une pièce comptable (cf. fiche CP5) doit, lors de son enregistrement en comptabilité, être numérotée et classée méthodiquement et chronologiquement.

La numérotation consiste à attribuer et à apposer un code spécifique et unique (composé de lettres et de chiffres) sur chacune des pièces comptables.

Le classement des pièces consiste à ranger chronologiquement chacune des pièces comptables numérotées et enregistrées en comptabilité selon une méthode préétablie et précise. Le système de classement doit être défini en corrélation avec le système de numérotation (l'un ne va pas sans l'autre).

• • •

### OBJECTIFS

- Référencer les pièces comptables en fonction de la date d'enregistrement, de la nature de la dépense, du mode de paiement, etc.
- Enregistrer les mouvements financiers de la structure associative de façon chronologique dans la comptabilité.
- Retrouver rapidement et facilement une pièce comptable (elles devront être produites lors d'audits financiers).
- Renseigner les journaux (banque, caisse, etc.) comptables avec les références des pièces pour faciliter la production d'états financiers nécessaires.

• • •

### CONDITIONS

- Disposer de pièces comptables de qualité (cf. fiche CP5).
- Avoir un système de numérotation et de classement cohérents.
- Disposer du matériel nécessaire (armoire, étagère, classeurs, registres, intercalaires, etc.) et d'un local/lieu sécurisé mais accessible au personnel comptable et pouvant conserver les dites pièces.

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- Adopter une méthodologie de classification et de numérotation unique pour l'ensemble des pièces de l'association préalablement validée par l'unité de gestion financière de la structure (privilégier une classification chronologique plutôt que thématique, la numérotation ne doit pas être en lien avec le code analytique de la dépense (cf. fiche CP4).
- Instaurer la remise systématique d'une pièce justificative à la suite de toute opération financière, et cela pour tous les membres de la structure ayant à faire une dépense au nom de la structure.

#### A NE PAS FAIRE :

- Prendre du retard dans l'enregistrement des pièces comptables, retard impliquant des risques de perte des pièces, d'erreur de numérotation, etc.
- Changer la méthode de numérotation et de classification en cours d'année.
- Conserver dans des lieux différents les pièces comptables, ce qui entraîne un risque de perte, une absence de confidentialité.
- Avoir un système de numérotation et de classification différent pour chaque bailleur.
- Attribuer un même code à plusieurs pièces comptables.

• • •

## IMPLICATIONS

Une numérotation et une classification des pièces comptables n'est pertinente que si elle est faite à fréquence journalière et selon une méthodologie pérenne prédéfinie validée en interne.

Un suivi rigoureux et quotidien de la classification permettra d'éviter les risques de perte de documents comptables et une bonne numérotation selon une méthodologie bien définie facilitera les recherches de pièces quelle que soit leur ancienneté.

• • •

## EXEMPLE

Chaque journal ou registre est doté d'une identification représentée par deux lettres majuscules.

Exemples de journaux :

Journal de banque	BQ
Journal de caisse	CA
Registre des cotisations statutaires des membres	SM

Chaque pièce comptable porte un numéro d'identification et de classement qui est lié au journal/registre, à l'année et au mois concernés.

Le numéro est de type: BQ2010-01/0003

« BQ » représentent l'identification du journal

« 2010 » représente l'année

« 01 » correspond au mois concerné

Il y a un slash de séparation : /

« 0003 » représente le numéro de rang de la pièce dans le mois concerné.

Ainsi la pièce BQ2010-01/0003 se trouve dans le chrono de la banque de janvier 2010 à la troisième place.

## LE PLAN COMPTABLE / CP7

## DÉFINITIONS

Tous les mouvements financiers sont enregistrés dans des rubriques selon une codification choisie à l'avance par la structure.

Il existe deux types de codification : - comptable qui classe les flux financiers selon leur nature (ce qu'ils sont : charges, produits, immobilisations, etc.) et permet l'établissement des états financiers (bilan, compte de résultat, annexes);

- analytique ou budgétaire qui classe les flux financiers selon leur destination (ce à quoi ils servent : pour quelle activité, sur quel site, sur quel bailleur, sur quel budget spécifique, etc.). Une structure peut utiliser soit l'une, soit l'autre, soit les deux.

- La codification analytique peut être créée de toutes pièces par la structure selon ses besoins d'analyse (cf. fiche CP4).
- La codification comptable doit correspondre à une norme nationale ou internationale (IFRS, OHADA...).

La codification comptable se matérialise par le plan comptable qui est la liste exhaustive des comptes ordonnée et numérotée.

Le plan comptable international le plus répandu comprend 8 grandes classes de comptes, lesquelles comportent ensuite un nombre variable de subdivisions. Les classes sont toujours les mêmes : seuls les comptes et sous-comptes peuvent être adaptés.

CLASSE 1 – Comptes de capitaux permanents

CLASSE 2 – Comptes d'immobilisations

CLASSE 3 – Comptes de stocks et d'en-cours

CLASSE 4 – Comptes de tiers

CLASSE 5 – Comptes financiers

CLASSE 6 – Comptes de charges

CLASSE 7 – Comptes de produits

CLASSE 8 – Comptes spéciaux

Le numéro de chacune des classes 1 à 8 constitue le premier chiffre des numéros de tous les comptes de la classe considérée. Chaque compte peut lui-même se subdiviser. Le numéro de chaque compte divisionnaire commence toujours par le numéro du compte ou sous-compte dont il constitue une subdivision.

Le premier chiffre du numéro précise la classe du compte.

Le deuxième chiffre du numéro précise les sous classes à l'intérieur de ces classes de comptes.

Les chiffres suivants indiquent les comptes et sous-comptes.

*Exemple**Classe 5 - Comptes financiers*

- *Sous-classe 52 - comptes de Trésorerie*
  - o *Compte 521 - Banques*
    - *Sous-compte 521/1 - Compte bancaire à la banque X*
    - *Sous-compte 521/2 - Compte bancaire à la banque Y*

Le plan de comptes est suffisamment détaillé pour permettre l'enregistrement des opérations en fonction des besoins d'analyse de l'association.

Lorsque les comptes prévus par les normes comptables ne suffisent pas pour enregistrer distinctement toutes les opérations, elle peut ouvrir toute subdivision nécessaire à partir du niveau des sous-comptes (4ème chiffre et suivants).

Inversement, si les comptes prévus sont trop détaillés par rapport aux besoins de l'association, elle peut regrouper les comptes dans un compte global de même niveau ou de niveau plus contracté (en conservant un minimum de 3 chiffres).

• • •

## OBJECTIFS

- Etablir les Etats financiers annuels (bilan, compte de résultat, TAFIRE, annexes, consolidation – cf. fiche CP18).
- Disposer d'une comptabilité qui réponde aux normes nationales (en raison d'une éventuelle obligation légale) et

- internationales (pour faciliter la compréhension des documents financiers envoyés aux bailleurs internationaux).
- Analyser les flux financiers de la structure :
  - en agrégeant les différents comptes d'une même classe (par exemple on peut connaître très vite le poids des charges de personnel sur l'ensemble des charges de la structure, en agrégeant les dépenses de salaires, charges sociales, primes, etc., y compris sur différentes antennes d'une même structure);
  - en facilitant la recherche d'une dépense spécifique grâce à son code ;
  - en permettant la comparaison dans le temps grâce à la constance de la codification des comptes.
- Mettre en place une comptabilité d'engagement (cf. fiche CP1).
- Pouvoir utiliser un logiciel comptable (cf. fiche CP19)..

• • •

## CONDITIONS

- S'informer de la norme légale en vigueur dans son pays.
- Disposer d'un niveau de formation minimum en comptabilité.

• • •

## RECOMMANDATIONS

- Eviter les subdivisions inutiles ou trop détaillées si le niveau d'analyse ne le requiert pas. Par exemple, est-il utile de créer des sous-comptes dans un compte « fournitures de bureau » pour « stylos », « papier », « gommes », etc. ?
- Définir à l'avance le nombre de chiffres que va comporter chaque subdivision.

• • •

## IMPLICATIONS

Le plan comptable est en général adopté une fois pour toutes, même s'il peut subir des modifications (principalement des ajouts de sous-comptes) par la suite.

• • •

## EXEMPLE

## Classe 6: Comptes de charges

60	Approvisionnements et marchandises (23)
600	Achats de matières premières
601	Achats de fournitures (48)
602	Achats de services, travaux et études
603	Sous-traitances générales
604	Achat de marchandises
605	Achat d'immeubles destinés à la vente
608	Remises, ristournes et rabais obtenus (-) (24)
609	Variation des stocks
6090	Variation des stocks de matières premières
6091	Variation des stocks de fournitures
6094	Variation des stocks de marchandises
6095	Variation des stocks d'immeubles destinés à la vente
61	Services et biens divers
610	Loyers et charges locatives
61000	Loyers terrains et bâtiments
61010	Loyers installations, aménagements et équipements
61020	Loyers machines et outillage
61030	Loyers aménagement de bureau et matériel
61040	Loyers matériel roulant: voitures d'entreprise
61041	Loyers matériel roulant: voitures
611	Entretiens et réparations
61100	Entretiens terrains et bâtiments
61110	Entretiens installations, aménagements et équipements
61120	Entretiens machines et outillage
61130	Entretiens aménagement de bureau et matériel
61140	Entretiens matériel roulant: voitures d'entreprise
61141	Entretiens matériel roulant: voitures
612	Fournitures faites à l'entreprise (48)
6120	Eau
61210	Gaz
61211	Electricité
61212	Combustibles
61213	Carburants
6122	Produits d'entretien
6123	Fournitures diverses et petit outillage
61231	Pièces de rechange
61232	Petit outillage
61233	Fournitures diverses
6124	Imprimés et fournitures de bureau
61241	Documentation
6125	Emballages commerciaux



## LES TAUX DE CHANGE / CP8

### DÉFINITIONS

Le taux de change d'une devise est le cours (autrement dit le prix) de cette devise par rapport à une autre. Le taux de change, coté sur les marchés des changes, varie en permanence (sauf pour les taux de changes dits « fixes » comme le Franc CFA par rapport à l'Euro).

Le taux de change moyen pondéré est un taux de change moyen calculé à partir des différentes transactions de change effectuées pendant une période déterminée. Une fois calculé, il est utilisé dans les rapports financiers pour convertir en monnaie locale le budget initial disponible en devise et pour convertir en devise la somme totale des dépenses enregistrées en monnaie locale pendant la période déterminée.

• • •

### OBJECTIFS

- Le taux de change permet de convertir dans une autre devise un montant donné, à un moment précis.
- Le taux de change moyen pondéré permet de :
  - calculer le taux de change le plus juste à appliquer à une multitude de montants ;
  - convertir dans une autre devise une multitude de montants (budget initial, dépenses/recettes réalisées sur une période déterminée, plus ou moins longue) grâce à un seul et unique taux de change.

• • •

### CONDITIONS

#### Pour calculer le taux de change moyen pondéré

- Connaître les différents taux de change « officiels » qui ont été utilisés lors des différentes transactions de change réalisées pendant la période déterminée (grâce au(x) relevé(s) de banque, aux reçus de change, à internet ou autre).
- Connaître les montants convertis (en devise d'origine et en devise changée).

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- Conserver méthodiquement les justificatifs de transferts et/ou de conversions.
- Pour vérifier la fiabilité du taux de change proposé, vous pouvez aller sur :  
<http://www.oanda.com/lang/fr/currency/historical-rates/>

#### A NE PAS FAIRE :

- Convertir de l'argent au marché noir (vous ne pourrez pas justifier le taux de change utilisé).
- Utiliser plusieurs taux de change dans un même rapport financier.

• • •

## EXEMPLE

## 1. Calculer un taux de change à un moment donné

Le 26/11/09, un partenaire souhaite convertir 400 euros en roubles. Il se rend dans un bureau de change qui applique le taux de change du jour de 1 euro = 43.27750 roubles. Le partenaire reçoit donc  $400 \times 43.27750 = 17\,311$  roubles.

## 2. Calculer le taux de change moyen pondéré

Ex : une subvention de 9 500 euros est accordée à une association basée en Bolivie pour couvrir les dépenses d'un projet pour la période de janvier à décembre 2008. Deux virements sont effectués sur le compte de l'association: un premier de 5 000 euros le 3 janvier 2008 ; un deuxième, de 4500 euros le 18 août 2008.

1er cas : le compte courant de l'association est en boliviens

Les transferts sont envoyés par le bailleur en euros ; ils sont convertis par la banque en boliviens dès réception des fonds et arrivent donc sur le compte de l'association en boliviens.

Date des virements	Montants envoyés en euros	Montants reçus en boliviens	taux de change moyen pondéré de l'euro vers le bolivien = total des montants reçus en boliviens / total des montants envoyés en euros = 123 150 / 9 500 =12,9631 (1 euro = 12,9631 bol)
03/01/2008	5 000 euros	62 400 bol	
18/08/2008	4 500 euros	60 750 bol	
Total	9 500 Euros	123 150 BOL	

2ème cas : le compte courant de l'association est en euros

Les transferts sont envoyés par le bailleur en euros et arrivent en euros sur le compte de l'association. L'argent est ensuite converti à la banque, par l'association en Boliviens, à chaque retrait :

Date des virements	Montants envoyés en euros	Montant reçu en euros
03/01/2008	5 000 euros	5 000 euros
18/08/2008	4 500 euros	4 500 euros
Total	9 500 euros	9 500 euros

Retraits faits pendant l'année			taux de change moyen pondéré de l'euro vers le bolivien = total des montants obtenus en boliviens / total des montants retirés en euros = 127 070 / 9500 = 13,3757 (1 euro = 13,3757 bol)
Date	en euros	en boliviens	
03/01/2008	2 555 euros	34 070	
02/05/2008	1 322 euros	15 600	
01/08/2008	2 600 euros	34 780	
12/10/2008	3 023 euros	42 620	
Total	9 500 Euros	127 070 BOL	

3ème cas : le compte courant de l'association est en dollars et l'argent est retiré en boliviens

Les transferts sont envoyés par le bailleur en euros ; ils sont convertis par la banque en dollars dès la réception des fonds. L'argent est ensuite converti à la banque, par l'association en boliviens à chaque retrait :

Date	Montant envoyé en Euros	Montant reçu en \$	taux de change moyen pondéré de l'euro vers le dollar = 14 135 / 9500 =1,4878 (1 euro = 1,4878 \$)
03/01/2008	5 000 euros	\$ 7 700	
18/08/2008	4 500 euros	\$ 6 435	
Total	9 500 Euros	\$ 14 135	

Retraits faits pendant l'année			taux de change moyen pondéré du dollar vers le bolivien = 163 689/14 135 =11,5804 (1\$=11,5804 bol)
Date	en \$	en boliviens	
03/01/2008	1 970,08	20 070	
02/05/2008	4 721,43	52 571	
01/08/2008	3 402,40	43 600	
12/10/2008	4 041,09	47 448	
<b>Total</b>	<b>\$ 14 135</b>	<b>163 689 bol</b>	

Taux de change moyen pondéré euro/bol = (total obtenu en boliviens/total envoyé en euros)  
163 689 / 9500 = 17,2304 (1 euro = 17,2304 BOL)

Une fois calculé, le taux de change moyen pondéré est utilisé dans un rapport financier pour convertir le budget initial (devises converties en monnaie locale) ainsi que les sommes totales dépensées et les reliquats constatés par l'association à la fin de la période concernée (monnaie locale convertie en devise).

## RAPPORT FINANCIER

**Nom de la structure :**

Période du rapport : janv-décembre 2008

	1er transfert	2nd transfert	3e transfert	4e transfert	total
montant envoyé en € par le bailleur	5 000	4 500			9 500
montant reçu en monnaie locale bol	62 400	60 750			123 150
<b>Taux de change moyen pondéré = B/A</b>	<b>12,96315789</b>				<b>C</b>

Le taux de change moyen pondéré à utiliser dans le rapport =  
TOTAL reçu en monnaie locale / TOTAL envoyé en €

Type de dépenses	Reliquat de 2007		Budget initial de 2008		Budget total disponible					Dépenses en monnaie locale bol					Dépenses totales en 2008		Reliquat		taux de consommation en %
	D en €	E en bol	F en €	G = F x C en bol	H = D + F en €	I = E + G en bol	jan/mars 08	avril/juin 08	juillet/ sept 08	octdec 08	J en bol	L = K / C en €	M = I - K en bol	N = M / C en €	O = L / H en %				
Salaires médecins			1 700	22 037	1 700	22 037	5 509	5 509	5 509	5 509	22 037	1 700	0	0	100%				
salaires infirmiers			1 200	15 556	1 200	15 556	3 889	3 889	3 889	3 889	15 556	1 200	0	0	100%				
salaira coordinateur			2 000	25 926	2 000	25 926	6 482	6 482	6 482	6 482	25 926	2 000	0	0	100%				
Médicaments	500,00		3 000	38 889	3 500	45 289	12 000	15 690	6 500	5 000	39 190	3 023	6 099	471	88%				
loyer centre de prise en charge			700	9 074	700	9 074	4 500	-	4 500	-	9 000	694	74	6	99%				
électricité/eau/internet			400	5 185	400	5 185	525	2 106	1 135	1 311	5 077	392	108	8	98%				
Téléphone			300	3 889	300	3 889	1 264	598	832	1 029	3 723	287	166	13	96%				
carburant			200	2 593	200	2 593	600	365	930	711	2 606	201	13	1	101%				
<b>TOTAL</b>	<b>500,00</b>	<b>6 400,00</b>	<b>9 500</b>	<b>123 150</b>	<b>10 000</b>	<b>129 550</b>	<b>34 769</b>	<b>34 639</b>	<b>29 777</b>	<b>23 931</b>	<b>123 115</b>	<b>9 497</b>	<b>6 435</b>	<b>496</b>	<b>95%</b>				

## LE LIVRE DE BANQUE / CP9

## SYNONYMES

journal de banque, suivi de banque, brouillard de banque

• • •

## DÉFINITION

Au même titre que le livre de caisse, le livre de banque contient les entrées et sorties du/des compte(s) en banque qui doivent être enregistrées jour par jour.

• • •

## OBJECTIFS

- Lister les entrées et dépenses faites par chèque, virement ou carte bancaire dans un même document.
- Pouvoir, à tout moment, connaître le solde disponible sur le compte bancaire concerné.
- Connaître tous les mouvements encore en cours : si un chèque est par exemple émis en fin de mois mais que le bénéficiaire n'a pas remis son chèque à sa banque le mois suivant, vous ne le savez pas si vous n'avez pas enregistré l'écriture de ce chèque émis dans un outil dédié, et vous risquez donc de compter sur un solde apparaissant sur votre relevé de banque qui, en réalité, n'est plus disponible dans sa totalité.
- Enregistrer a posteriori les écritures de dépenses que l'association ne peut pas prévoir précisément avant qu'elles ne soient effectivement décaissées (ex: les frais bancaires qui sont prélevés directement sur le compte par la banque sans que l'association n'en soit préalablement informée).

C'est suite à l'opération de rapprochement bancaire que l'association pourra relever la nature et le montant alors inconnu de ces dépenses mais qui doit bien être enregistré en tant que sortie.

C'est à partir du livre de banque, et du relevé bancaire, que l'association pourra concevoir un état de rapprochement bancaire (cf. fiche CP10).

• • •

## CONDITIONS

- Le livre de banque doit être tenu quotidiennement (à chaque opération de préférence).
- Chaque écriture comporte un numéro de pièce, la date, une référence (numéro de chèque par exemple), l'objet et le montant de la transaction (cf. fiche CP5).

La date de l'écriture à prendre en compte est la date d'émission et de remise de chèque / de demande et de réception du virement / du retrait ou de remise d'espèces, de prélèvement, etc.

Les journaux de banque, extraits de compte et relevés bancaires, les souches de carnet de chèque utilisés et les pièces justificatives sont conservés par le comptable.

Le classement physique (et l'archivage méthodique) des pièces doit correspondre à leur codification périodique et par compte en banque (un classeur par compte puis des intercalaires mensuels par exemple).

• • •

## RECOMMANDATIONS

### A FAIRE :

- Dans le livre de banque, il est recommandé d'inclure une colonne « Code Bailleur » afin de distinguer à quel bailleur les entrées et sorties sont imputées et « Code Budgétaire/Imputation » afin de distinguer de la même manière sur quelle ligne budgétaire les entrées et sorties sont imputées (ces deux colonnes peuvent être regroupées en un seul « code analytique » pour les associations qui en disposent – cf. fiche CP17).
- Si une même sortie est imputée à plusieurs bailleurs (ou lignes) différent(e)s, elle sera répartie sur autant de lignes que nécessaire dans le livre de banque, avec un seul et même numéro de pièce.
- Annexer au livre de banque les pièces justificatives d'entrée et de sortie de banque (relevés de banque, photocopie des chèques, justificatifs des virements reçus, etc.).
- Inscrire dans le livre les écarts type «frais bancaires» constatés après le rapprochement bancaire afin de connaître le solde réellement disponible en banque.

### A NE PAS FAIRE :

- Prendre du retard dans l'enregistrement des données.
- Changer la méthode de classification et de codification en cours d'année.
- Conserver dans des lieux différents les pièces comptables, ce qui suggère un risque de perte, une absence de confidentialité.
- Construire son livre de banque uniquement à partir du relevé bancaire.

• • •

## IMPLICATIONS

L'enregistrement et la codification des pièces comptables n'est pertinent que si ces opérations sont faites à fréquence journalière et selon une méthodologie pérenne prédéfinie validée en interne.

• • •

## MOIS : JUIN 2009

Date	N° Pièce	Désignation	Montant			Bailleur	Ligne budgétaire
			Entrées (recettes)	Sorties (dépendances)	Solde (= solde précédent - sortie + entrée du mois)		
		solde d'ouverture			500 000 F		
02-juin-09	B06-1	Chèque N° 0012851 : paiement loyer juin 2009	0 F	200 000 F	300 000 F	Sidaction	Fonctionnement- Loyer
02-juin-09	B06-1	Chèque N° 0012851 : paiement loyer juin 2009	0 F	200 000 F	300 000 F	Solidarité- Sida	Fonctionnement- Loyer
03-juin-09	B06-2	2e virement Subvention SS2009	905 000 F	0 F	1 205 000 F		
05-juin-09	B06-3	Retrait pour Activité Sortie	0 F	100 000 F	1 105 000 F	Fondation de France	Soutien psycho- social ressourcement
			0 F	0 F	1 105 000 F		
			0 F	0 F	1 105 000 F		
30-juin-09		Totaux du mois de juin 2009	905 000 F	300 000 F			
30-juin-09		Solde de clôture			1 105 000 F		

Exemple d'imputation  
d'une même dépense  
à 2 bailleurs :  
deux lignes mais la  
dépense n'est comp-  
tée qu'une fois

NB : Il est important d'annexer avec le suivi de banque les pièces justificatives d'entrée et de sorties de banque (relevés de banque, photocopies des chèques, justificatifs des virements reçus...).

EXEMPLE



## LE RAPPROCHEMENT BANCAIRE / CP10

## DÉFINITIONS

Cette tâche consiste à comparer les sommes inscrites dans les journaux comptables avec celles portées sur les extraits bancaires et relevés de compte. En effet, pour plusieurs raisons (quelques-unes sont répertoriées ci-dessous), le pointage fait généralement apparaître un écart qui sera amené à être justifié dans le document de rapprochement bancaire.

Au minimum, un rapprochement bancaire est réalisé mensuellement pour chaque compte en banque.

• • •

## OBJECTIF

Faire apparaître l'écart et justifier cet écart.

• • •

## CONDITIONS

Le trésorier ou le responsable financier a besoin de 2 documents:

1. le relevé bancaire du mois fourni par la banque,
2. le livre/journal de banque qu'il a lui-même rempli.

Il faut que le livre de banque soit mis à jour quotidiennement.

• • •

## RECOMMANDATIONS

Comment procéder ?

1. Noter le solde qui apparaît sur le relevé bancaire (le solde étant le montant disponible dans le compte en banque à la date du relevé bancaire : à ne pas confondre avec le total des entrées ou le total des sorties).
2. Noter le solde du livre de banque (même procédé).
3. Soustraire le solde du livre de banque au solde du relevé bancaire : le montant obtenu est « la différence ».
4. Identifier à quoi correspond cette différence : c'est la JUSTIFICATION DES ECARTS.

Les différentes possibilités qui peuvent justifier ces écarts sont :

- les chèques remis (signés) encore en circulation (pas encore débités de votre compte bancaire) : ces chèques figurent sur votre livre de banque, mais pas sur votre relevé bancaire;
- les chèques déjà déposés à la banque, mais dont l'argent n'a pas encore été positionné sur le compte (qui apparaissent sur le livre de banque mais pas sur le relevé bancaire);
- les différents frais bancaires qui sont prélevés par la banque directement sur votre compte (qui apparaissent sur votre relevé mais pas sur votre livre de banque);
- les virements bancaires pour lesquels vous n'avez pas encore reçu d'avis de crédit (qui apparaissent sur votre relevé mais pas sur votre livre de banque).

Il faut s'assurer que la différence identifiée entre les 2 soldes, correspond exactement aux éléments identifiés lors de la justification des écarts.

Le résultat d'un rapprochement bancaire doit être zéro.

	SOLDE du relevé bancaire
-	<u>SOLDE du livre de banque</u>
=	ECART
PUIS	
	ECART
-	<u>JUSTIFICATION DES ECARTS</u>
=	ZERO

Après l'établissement de ce rapprochement bancaire :

- La personne responsable de l'état de rapprochement bancaire présente l'état de rapprochement, le relevé de banque et le livre de banque.
- L'état est signé par la ou les personnes mandatées.
- Une fois validé et signé, l'état doit être méthodiquement classé.

#### IMPORTANT

Tous les écarts justifiés doivent être répertoriés précisément dans l'état de rapprochement bancaire.

A noter :

- ceux concernant l'argent en circulation pas encore débité/crédité sur le compte : ceux là, figurant déjà dans votre livre de banque, devront simplement être vérifiés par la suite, pour suivre leur décaissement (ex : chèques en attente, subvention attendue...)
- ceux concernant les informations fournies par la banque : ceux là, figurant uniquement sur le relevé bancaire, doivent être enregistrés dans le livre de banque (soit celui du mois concerné s'il n'est pas clos / soit celui du mois suivant en indiquant la date initiale dans le libellé)

• • •

#### IMPLICATIONS

Au minimum, un rapprochement bancaire par compte est réalisé mensuellement.

• • •

EXEMPLE

**ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE**

Projet de prise en charge globale des PVIH

Mois de : AVRIL 2008

BANQUE: Compte n°:

Selon livre de banque		Selon relevé de compte en banque							
DATES	LIBELLES	Entrée 1	Sortie 1	Solde 1	DATES	LIBELLES	Entrée 2	Sortie 2	Solde 2
	Solde du livre au 31/03/2008	5 869 425		5 869 425		Solde du livre au 31/03/2008	6 257 287		6 257 287
ECRITURES non régularisées DANS NOTRE LIVRE		ECRITURES en attente de régularisation PAR LA BANQUE			Ecart à justifier: -387 862 =solde1 - solde2				
26/02/2008	Frais sur attestation de soldes		7 080	5 862 345	20/02/2008	Chèque n°1675759		4 127	6 253 160
					20/03/2008	Règlement facture d'électricité de fév08 chèque n°		57 011	6 196 149
					25/03/2008	Salaires conseilillère mars 08		58 624	6 137 525
					28/03/2008	IUTS 1er trimestre 2008		46 830	6 090 695
					28/03/2008	cotisations sociales 1er trim 08		228 350	5 862 345
	SOUS TOTAL	5 869 425	7 080			SOUS TOTAL	6 257 287	394 942	
TOTAL ou Solde rapproché (A)		5 862 345			TOTAL ou Solde rapproché (B)		5 862 345		
Ecart justifié:					Ecart justifié:		-387 862		
					=somme des sorties 1 - somme des sorties 2				

Le comptable:

Le Président:

Vérification: 0  
=A-B doit être égal à 0



## LE LIVRE DE CAISSE / CP11

## SYNONYMES

Suivi de caisse, journal de caisse, brouillard de caisse

• • •

## DÉFINITION

Le livre de caisse est un document comptable dans lequel on enregistre tout mouvement d'entrée ou de sortie (crédit et débit) d'espèces et où le solde peut être connu à tout moment. Ce journal peut être tenu en version papier et/ou en version informatique.

• • •

## OBJECTIFS

- Connaître son solde de caisse à tout moment.
- Son remplissage méthodique en fait un excellent outil de gestion et de contrôle : en le comparant avec les pièces justificatives, on contrôle l'exactitude des enregistrements. A tout moment on doit être en mesure de contrôler la concordance entre le solde du journal et le contenu de la caisse ou du coffre, c'est-à-dire réaliser un inventaire de caisse (cf fiche CP12).

• • •

## RECOMMANDATIONS

## A FAIRE :

- Mettre à jour le livre de caisse à chaque opération.
- En cas de changement de livre de caisse, vérifier que le solde initial qui apparaît en début de mois correspond au solde final du mois précédent.
- Enregistrer chaque mouvement sur la base de pièces justificatives (les bulletins de paie, les factures...) qui doivent être numérotées et enregistrées chronologiquement, par ordre d'arrivée en caisse (et non pas par ordre chronologique des dates des pièces). (Cf fiches CP5 et CP6 ).  
Chaque mouvement de caisse doit donc être justifié par une pièce justificative.
- Indiquer dans le livre de caisse pour chaque enregistrement : le libellé, la date du mouvement, le montant de la recette ou de la dépense, le n° de la pièce et le solde de la caisse après ce mouvement. Au besoin peuvent être précisés : le bailleur, la ligne budgétaire, le code comptable, le code analytique, etc.
- Détailler le plus possible les libellés des mouvements pour faciliter le contrôle de gestion (vérification de l'imputation des dépenses).
- Archiver méthodiquement le livre de caisse et les pièces justificatives. Ils sont conservés par le responsable de la caisse (cf fiche AD7).
- Avoir une gestion des avances de fonctionnement rigoureuse (cf. fiche CP14)
- Si une même dépense est partagée entre plusieurs bailleurs (ou lignes) différent(e)s, elle sera répartie sur autant de lignes que nécessaire dans le livre de caisse, avec un seul et même numéro de pièce (voir exemple ci-dessous).

## A NE PAS FAIRE :

- Prendre du retard dans l'enregistrement des données.

• • •

## IMPLICATIONS

Le suivi rigoureux de la caisse facilite le travail comptable, et l'établissement des différents états financiers et rapports.

• • •

## EXEMPLE

MOIS : NOVEMBRE 2009

Date	N° Pièce	Libellé	Montant			Bailleur	Imputation/ Ligne Budgétaire
			Recette	Dépense	Solde		
		Solde initial (report du solde final précédent)			200 000 F		
04/11/09	C0911-0001	Fournitures pour Atelier groupe de paroles nov09	0 F	50 000 F	150 000 F	Sidaction	PEC
04/11/09	C0911-0001	Fournitures pour Atelier groupe de paroles nov09	0 F	60 000 F	90 000 F	Fondation de France	PEC
05/11/09	C0911-0002	Approvisionnement Caisse	100 000 F	0 F	190 000 F		
06/11/09	C0911-0003	Carburant visites à domicile	0 F	10 000 F	180 000 F	Solidarité Sida	FCT
30/11/09		Solde final	100 000 F	120 000 F	180 000 F		

Exemple de paiement d'une dépense imputée sur plusieurs bailleurs et/ou lignes budgétaires

## L'INVENTAIRE DE CAISSE / CP12

### SYNONYME

Etat de caisse, PV de caisse

### DÉFINITION

Le contrôle de caisse consiste à vérifier les opérations passées dans le journal de caisse et à procéder au rapprochement du solde théorique au solde physique se trouvant en caisse.

Sauf erreur ou omission, le solde théorique doit être identique au solde physique

Le caissier doit théoriquement, à la fin de chaque journée effectuer un contrôle de caisse rapide afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre le solde physique et le solde théorique. S'il y a des écarts, il doit être capable de les justifier.

Toute structure, qu'elle soit associative ou à but lucratif doit effectuer au moins une fois par mois un contrôle de caisse officiel (le jour de la clôture du mois en cours). Ce contrôle est effectué par un des superviseurs hiérarchiques du caissier. Un document d'inventaire de caisse doit être alors signé par le caissier et le superviseur hiérarchique.

Après vérification, tout le montant doit être remis au caissier pour sa conservation dans le coffre-fort de l'association.

### OBJECTIFS

- Vérifier la concordance entre le solde physique et le solde théorique de la caisse.
- Eviter les écarts de caisse.
- Contrôler la qualité de la gestion et du suivi de caisse.
- Clôturer en fin de mois la comptabilité de la caisse.

• • •

### CONDITIONS

- Le suivi de caisse et le suivi des avances doivent être tenus au jour le jour.
- Les pièces justifiant chacune des entrées et des sorties de caisse doivent être méthodiquement enregistrées dans le journal de caisse. Elles seront par la suite numérotées et classées dans un classeur approprié (Cf. Fiche CP6).

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- Limiter le nombre de caisses (plus il existera de caisses, plus le nombre potentiel d'erreurs sera élevé). Il est recommandé de n'avoir qu'une seule caisse pour tous les projets et tous les bailleurs confondus (sauf si un bailleur exige la tenue d'une caisse propre).
- Procéder à 3 niveaux de contrôle : par exemple un autocontrôle tous les jours par le caissier ; un contrôle par son superviseur chaque mois au moment de l'inventaire de caisse ; un contrôle par le superviseur à chaque approvisionnement de la caisse.
- A la fin de chaque mois, effectuer un inventaire de clôture.
- Procéder à un double comptage des espèces (souvent source d'erreur).
- Imprimer et signer 2 exemplaires de l'inventaire de caisse ; remettre un exemplaire au caissier et un autre à celui qui effectue le contrôle.
- Faire apparaître le numéro de la dernière pièce contrôlée sur l'inventaire de caisse pour éviter tout ajout ou retrait d'écriture (une fois le contrôle de caisse achevé) pouvant invalider le document.
- Classer et conserver méthodiquement ces documents qui attestent la clôture du journal de caisse en fin de mois.
- Confier toutes les clés de la caisse au caissier. En cas de force majeure qui occasionnerait l'absence du caissier,

- l'ouverture de la caisse doit se faire en présence d'une autorité compétente et des responsables de l'association.
- Vérifier avant de signer l'inventaire de caisse :
  - que les montants figurant sur les factures correspondent à ceux enregistrés dans le journal de caisse (les écarts proviennent généralement d'erreurs d'écritures dans le journal de caisse) ;
  - l'état des avances en cours : beaucoup d'écarts proviennent d'avances non justifiées ;
  - que le solde initial du journal de caisse correspond au solde final du précédent inventaire de caisse ;
  - que le solde final du journal de caisse est correct (vérifier les formules utilisées pour calculer ce solde).

A NE PAS FAIRE :

- Prendre du retard dans l'enregistrement des pièces justificatives, retard impliquant le risque de perte des pièces, d'erreur de codification, etc., et l'impossibilité de faire un contrôle de caisse.
- Confier la gestion de la caisse à 2 personnes.

• • •

EXEMPLE

Inventaire de Caisse

Date:

<b>Solde physique de la caisse :</b>			
x	10 000 CFA	=	
x	5 000 CFA	=	
x	1 000 CFA	=	
x	500 CFA	=	
x	200 CFA	=	
x	100 CFA	=	
x	50 CFA	=	
	<b>Total</b>	=	**

<b>Solde selon suivi de caisse :</b>			
	<b>Total</b>	=	**
<b>N° de la dernière pièce de caisse :</b>			

\*\* les montants doivent être identiques

Fait en 2 exemplaires le :

Signature du caissier

Signature du responsable

## LE PLAN DE TRÉSORERIE / CP13

### DÉFINITION

**Trésorerie** : lorsqu'elle est positive, elle représente l'argent disponible (sur le compte bancaire ou dans la caisse) ; lorsqu'elle est négative, son montant est celui du solde débiteur bancaire, c'est-à-dire le découvert. Qu'elle soit positive ou négative, la trésorerie est un révélateur de la situation économique et/ou financière de l'association.

**Le plan de trésorerie** est un document financier qui prévoit l'argent qui sera disponible (liquidités) pour l'association, mois par mois.

Le budget prévisionnel (cf fiche FI1) permet de voir si l'ensemble des coûts sur l'année seront couverts par les recettes prévisionnelles. Le plan de trésorerie quant à lui révèle si le rythme de réception des produits (collectes, subventions des bailleurs, cotisations, etc.) permettra de couvrir toutes les échéances.

Le plan de trésorerie tente de répartir les entrées et les sorties de caisse de l'organisation tout au long de l'année en subdivisant son budget en périodes plus courtes, de généralement un mois. Grâce au plan de trésorerie, on peut identifier les déficits de caisse probables et éventuellement prendre certaines mesures, telles que :

- Demander aux donateurs ou aux bailleurs de fonds d'avancer le versement de leur subvention ;
- Différer le règlement de certaines factures ;
- Reporter certaines activités ;
- Négocier un découvert temporaire ;
- Renforcer ses fonds propres ;
- Constituer des réserves.

Le plan de trésorerie est un outil de gestion « vivant ». Il doit être réactualisé en permanence (à chaque nouvelle information susceptible de le modifier).

La tenue d'un plan de trésorerie est un gage pour vos partenaires d'une gestion suivie et anticipée.

Le plan de trésorerie a une triple utilité :

- A court terme : il permet d'anticiper (voire de contrecarrer les crises / difficultés financières ponctuelles).
- A moyen terme : il permet d'identifier des difficultés structurelles (par exemple : si l'association connaît chaque année, à la même période, les mêmes difficultés financières).
- A long terme : il permet de sécuriser la structure et lui éviter de mettre en danger son fonctionnement, ses activités et son existence.

• • •

### OBJECTIFS

- Assurer une bonne gestion de la trésorerie de l'association.
- Anticiper les flux financiers pour assurer sa solvabilité (c'est à dire sa capacité à faire face aux échéances à venir).
- Installer une relation plus professionnelle avec ses bailleurs et son banquier.
- Ajuster son plan d'action en fonction de l'argent disponible.
- Réduire ses frais bancaires (notamment ceux liés aux découverts et aux emprunts).

• • •

### CONDITIONS

L'élaboration d'un plan de trésorerie passe par 3 phases successives :

1. L'élaboration d'un plan d'action précis (chronogramme des activités)
2. La détermination précise de l'échéancier des dépenses et des recettes sur la période donnée
3. L'analyse de cette comparaison entre les dépenses et les recettes prévues, c'est-à-dire du solde de trésorerie mensuel

• • •

## RECOMMANDATIONS

Le plan de trésorerie n'est pas un budget prévisionnel. Il se base sur le budget prévisionnel pour anticiper d'éventuelles difficultés financières.

L'échéancier des dépenses n'est pas le prévisionnel annuel divisé par 12 mois. Il doit se baser sur le chronogramme des activités.

L'établissement de l'échéancier des recettes implique d'avoir accès aux termes des conventions signées avec les bailleurs qui précisent les échéances et modalités de versement.

• • •

## IMPLICATIONS

Un plan de trésorerie doit être un outil de pilotage du comptable qui le met à jour le plus régulièrement possible, en coordination avec les responsables de projets. Il ne nécessite pas un gros travail de mise à jour ; une fois le cadre élaboré sur l'année, il s'agira de :

- modifier au fur et à mesure les montants prévisionnels par les montants réalisés ;
- ajouter les nouvelles informations inconnues en début d'année (obtention d'une nouvelle subvention, modification des activités en cours d'année, etc.).

• • •

EXEMPLE

PLAN DE TRESORERIE DU PROJET PENDANT 12 MOIS

ENCAISSEMENTS / PREVISIONS	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre	Total
BUDGET													
BAILLEURS DE FONDS	1 800 000,0	900 000								900 000			1 800 000
FONDS PROPRES(APPORT LOCAL)	760 000	300 000										460 000	760 000
TOTAL ENCAISSEMENTS	2 560 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	2 100 000	2 100 000	2 560 000	2 560 000
Tresorerie Cumulée													

On sait ici que la subvention est versée dans les temps :  
 50% début janvier  
 50% début octobre (après envoi et validation du rapport intermédiaire)

On sait aussi que les fonds propres sont disponibles en 2 temps :  
 300 000 CFA au 1er janvier (solde de l'année précédente)  
 460 000 CFA au 15 décembre (résultat de la collecte du 1er décembre de l'année en cours)

DECAISSEMENTS / PREVISIONS

ACTIVITE	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre	Total
BUDGET													
INDEMNITE du conseiller psycho-social	25 000	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	25 000
Transport des participants (du groupe: 20 pers x 500 CFA)	520 000	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	520 000
collation	520 000	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	520 000
fouritures de sensibilisation	52 000						26 000						52 000
services sociaux	1 000 000										500 000		1 000 000
services de communication (1 PC et 1 video-projecteur)	375 000												375 000
FRAIS DE FONCTIONNEMENT													
location de la salle (quote-part du loyer)	10 000	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10 000
charges des locaux (électricité, eau, internet, tel, indemnité du gardien et de la secrétaire)	20 000	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	20 000
salarié du projet (quote-part des indemnités du coordinateur)	12 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
autres services	26 000												26 000
TOTAL DECAISSEMENTS	2 560 000	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	467 250	2 560 000
Depenses cumulees													
Soide (Tresorerie cumulee - Depense cumulees)		1 068 750	601 500	417 000	324 750	232 500	114 250	22 000	- 70 250	724 500	132 250	-	-

Conclusion : l'association ne disposera pas des liquidités (argent disponible / trésorerie) suffisantes pour réaliser ses activités du mois de septembre

Conséquences : en connaissance de la situation elle peut :

- 1) réfléchir à la possibilité de reporter certaines activités au mois d'octobre
- 2) discuter avec sa banque sur les conséquences d'un découvert / les possibilités d'un prêt à taux d'intérêt faible
- 3) demander à régler certaines factures au mois d'octobre

...  
 >> en anticipant, l'association peut trouver des solutions pour passer ce mois difficile



## LA GESTION DES AVANCES DE FONCTIONNEMENT / CP14

## DÉFINITIONS

Les avances de fonctionnement sont des acomptes versés par une structure à son/ses travailleur(s) pour réaliser des achats/dépenses pour le compte de la structure. Ces avances de fonctionnement sont à distinguer des avances faites sur les salaires.

Les avances de fonctionnement doivent être systématiquement validées au préalable par les responsables habilités à le faire (cf. fiche AD1).

La gestion des avances de fonctionnement est le système mis en place par une structure pour suivre l'attribution et la justification des avances octroyées.

• • •

## OBJECTIFS

- Connaître à tout moment l'état des avances de fonctionnement qui sont restées « ouvertes » (c'est-à-dire qui n'ont pas encore été justifiées) ; le caissier pourra ainsi facilement exiger la restitution des sommes avancées non justifiées et/ou récupérer l'ensemble des justificatifs de dépenses.
- Faciliter le travail de celui qui fait la ou les dépenses et de celui qui gère la caisse : octroyer des avances de fonctionnement permet de limiter le nombre de mouvements de caisse (une seule demande d'avance de fonctionnement peut concerner plusieurs achats (cf. fiche CP2)).
- Anticiper les besoins de liquidités en caisse : le caissier peut fixer comme règle que toutes les demandes d'avance de fonctionnement soient faites entre le 1er et le 10 du mois (par ex.) pour tout le mois. Ainsi il peut limiter les retraits à la banque.

• • •

## CONDITIONS (PRÉ-REQUIS)

Disposer d'une caisse et d'un livre de caisse (cf. fiche CP11).

• • •

## RECOMMANDATIONS

- Enregistrer systématiquement chacune des avances octroyées comme une sortie de caisse, et chacun des retours/justifications comme une entrée en caisse.
- A chaque avance octroyée le caissier doit faire signer un reçu d'avance à l'acheteur et l'archiver comme une pièce comptable (un double est remis à l'acheteur). De même, lors de la clôture de l'avance, le caissier doit établir un reçu faisant état des montants dépensés et justifiés, et des montants non dépensés rendus par l'acheteur. Le caissier et l'acheteur conserveront un exemplaire chacun.
- A la clôture mensuelle des comptes, toutes les avances doivent être soldées (cf. fiche CP12).
- Pour les structures qui font régulièrement des avances à plusieurs personnes, il est recommandé de mettre en place un suivi individuel des avances (cf. modèle ci-dessous) qui permet au caissier et à l'acheteur de connaître à tout moment le solde des avances en cours. Ces suivis peuvent être faits sur papier volant ou dans un cahier. A chaque remise de fonds ou justification de dépense, le caissier remplit cette fiche en 2 exemplaires. Un exemplaire est conservé par le caissier et l'autre par l'acheteur.
- Une avance n'est pas une dépense mais un flux de trésorerie qui sera soldé à terme : on ne peut donc pas lui attribuer un code de charge (analytique ou comptable). Il existe en revanche un code comptable « avances » (classe 4) et on peut créer un code analytique spécifique (cf. exemple ci-dessous le code « AV.DIALLO ») pour faciliter le suivi.
- Il est recommandé de solder toute avance avant d'en octroyer une nouvelle.
- Il est important de fixer un montant maximum d'avance pour des raisons de sécurité du porteur de l'avance.
- L'obtention d'une avance n'exonère pas l'acheteur du respect des règles internes liées aux achats (cf. fiche CP2).

- Les factures doivent être enregistrées dans le livre de caisse par ordre d'arrivée chez le caissier, peu importe l'ordre chronologique. La date à enregistrer doit être la date d'émission de la facture.
- ATTENTION : le reçu signé au moment de l'octroi d'une avance de fonctionnement ne peut en aucun cas être considéré comme un justificatif de dépense (cf. fiche CP5) !

• • •

## CAS PRATIQUE

Le solde de la caisse de l'association Etoile au 31/12/2009 est de 402 000 FCFA (ligne 1).

Le 03 janvier, une avance (avance n°1) de 105 000 FCFA est octroyée à Monsieur Diallo pour effectuer des dépenses (ligne 3).

Le 09 janvier Monsieur Diallo se présente au caissier et lui remet les pièces justifiant les dépenses suivantes (lignes 6 à 10):

- facture du garagiste pour un montant de 20 000 FCFA datée du 5 janvier
- facture de carburant: 15 000 FCFA, datée du 6 janvier
- Facture de pièces de rechange pour le véhicule : 25 000 FCFA datée du 6 janvier
- Facture de matériel d'entretien des locaux : 17 500 FCFA datée du 7 janvier
- Facture de réparation électrique : 12 500 FCFA datée du 8 janvier

TOTAL justifié = 90 000 FCFA (ligne 4).

Le solde des avances de M. Diallo est donc de 15 000 FCFA (105 000-90 000).

Lorsqu'il remet au caissier le reliquat correspond (ligne 5), l'avance est totalement soldée.

Le 12 janvier 2010 Monsieur SAMBA prend une avance de 216 500 FCFA pour mener les activités de théâtre et de ciné débat (ligne 11).

Le 17 janvier Monsieur SAMBA se présente au caissier et lui remet les pièces justifiant les dépenses suivantes (lignes 14 à 21):

- Reçu justifiant le paiement en espèce de deux animateurs pour 54 000 FCFA et du superviseur pour 40 000 FCFA, daté du 13 janvier.
- Reçu justifiant le paiement en espèce du crieur public pour 9 000 FCFA daté du 14 janvier.
- Reçu justifiant le paiement en espèce du technicien pour 13 500 FCFA daté du 15 janvier.
- Facture justifiant le paiement en espèce des frais de transport pour 27 000 FCFA daté du 16 janvier.
- Facture justifiant le paiement en espèce du carburant pour 18 000 FCFA daté du 16 janvier.

Total des pièces = 161 500 FCFA (ligne 12).

M Samba aurait du rendre à la caisse le reliquat de 55 000 FCFA (montant avancé – montant justifié : 216 500 – 161 500).

Or, il n'est en mesure de rendre que 25 000 FCFA (ligne 13) car il a réglé une facture de téléphone de 30 000 FCFA le 17 janvier au matin (ligne 24), pour laquelle il n'a pas encore pu obtenir de facture. Il doit encore justifier de ces 30 000 FCFA (55 000 – 25 000) pour que le caissier considère son avance comme clôturée.

Dans le livre de caisse il faut faire apparaître l'annulation des dépenses justifiées (lignes 12 et 13).

Le 17 janvier paiement en espèce par le caissier de la location matériel de sonorisation pour le théâtre pour 15 000 FCFA (ligne 20).

Le 17 janvier paiement facture en espèce par le caissier de la troupe SOFA pour 25 000 FCFA (ligne 21).

Le 25 janvier Monsieur SAMBA prend une avance (avance n°2) de 50 000 FCFA. Il devra donc justifier au caissier un total de  $50\,000 + 30\,000 = 80\,000$  FCFA. Il remet le même jour au caissier les pièces justifiant les dépenses suivantes (lignes 24 à 27) : facture de téléphone 30 000 FCFA ; eau 15 000 FCFA, Electricité 20 000 FCFA, téléphone 17 300 FCFA. Il a donc justifié un total de 82 300 FCFA (ligne 23). Il a ainsi dépensé plus qu'il ne disposait comme avance. La caisse lui est donc redevable de  $82\,300 - 80\,000 = 2\,300$  FCFA (complément avance n°2 ligne 28).

A la fin du mois, toutes les avances sont soldées et le solde de la caisse s'élève à 28 200 FCFA.

## JOURNAL DE CAISSE

	DATE	N° DE PIECE	INTITULE	ENTREE	SORTIE	SOLDE	LIGNE BUDEGTAIRE
1	01/01/2010		solde de caisse au 31/12/2009	2 000		2 000	
2	01/01/2010		approvisionnement de la caisse	400 000		402 000	
3	03/01/2010		avance n°1 DIALLO		105 000	297 000	
4			justification avance DIALLO	90 000		387 000	
5	09/01/2010		rendu en caisse reliquat avance n°1 DIALLO	15 000		402 000	
6	05/01/2010		paiement garagiste		20 000	382 000	
7	06/01/2010		carburant		15 000	367 000	
8	06/01/2010		pièces de rechange véhicule		25 000	342 000	
9	07/01/2010		matériel d'entretien		17 500	324 500	
10	08/01/2010		réparation électrique		12 500	312 000	
11	12/01/2010		avance n°1 SAMBA		216 500	95 500	
12	17/01/2010		justification avance SAMBA	161 500		257 000	
13			rendu en caisse reliquat avance n°1 SAMBA	25 000		282 000	
14	13/01/2010		règlement animateurs		54 000	228 000	
15	13/01/2010		règlement superviseur		40 000	188 000	
16	14/01/2010		règlement crieur public		9 000	179 000	
17	15/01/2010		règlement technicien		13 500	165 500	
18	16/01/2010		règlement frais de transport		27 000	138 500	
19	16/01/2010		carburant		18 000	120 500	
20	17/01/2010		règlement location de matériel		15 000	105 500	
21	17/01/2010		règlement facture troupe SOFA		25 000	80 500	
22	25/01/2010		avance n°2 SAMBA		50 000	30 500	
23	25/01/2010		justification avance n°2 SAMBA	82 300		112 800	
24	17/01/2010		téléphone		30 000	82 800	
25	25/01/2010		eau		15 000	67 800	
26	25/01/2010		électricité		20 000	47 800	
27	25/01/2010		téléphone		17 300	30 500	
28	25/01/2010		complément avance n°2		2 300	28 200	
29							
30							
31			total des mouvements	775 800	747 600		
32			solde au 31/01/2010		28 200		
33			<b>TOTAUX</b>	<b>775 800</b>	<b>775 800</b>		



## LES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT / CP15

## SYNONYMES

Frais de structure, frais de fonctionnement, coûts fixes

• • •

## DEFINITIONS

Les dépenses de fonctionnement représentent toutes les charges fixes inhérentes à l'existence même de la structure: sans ces charges, l'association ne pourrait pas exister et mener ses activités (même si celles-ci sont financées par ailleurs).

L'affectation des dépenses est l'action qui permet d'attribuer une dépense à un projet (en prévisionnel), et, d'enregistrer une facture sur une ligne budgétaire prédéfinie (en réalisé).

Faire financer les dépenses de fonctionnement est parfois difficile, certains bailleurs étant plus enclins à financer des activités, pour lesquelles ils pourront mettre en avant des résultats visibles, quantifiables. Les associations peuvent se retrouver à utiliser la totalité de leurs fonds propres pour compenser ces manques de financement et se priver ainsi de tout ce que peut leur offrir ces fonds non-fléchés, « libres » de toute justification (comme expérimenter des nouveaux projets non prioritaires pour les bailleurs au moment voulu, investir dans l'achat d'un bâtiment, sécuriser une partie de cet argent pour les « coups durs »...). Dans le pire des cas, ce poste de dépenses n'est pas couvert, ou a minima (le loyer par exemple), empêchant la structure de se développer, de se structurer.

Réussir à affecter un maximum de dépenses de fonctionnement à un financeur est donc un enjeu important.

• • •

## OBJECTIFS

Répartir de manière optimale les charges fixes afin de:

- sécuriser l'existence de la structure (en montant des projets qui prennent en compte une partie du fonctionnement afin d'éviter l'utilisation de tous les fonds propre de la structure) ;
- préserver les fonds propres de l'association (pour les imprévus tels que la suspension d'un projet, le retard dans le décaissement de certains projets, la lourdeur administrative dans l'exécution de certains projets, etc.).

• • •

## CONDITIONS (PRÉ-REQUIS)

Il faut disposer de plusieurs documents :

1) un budget prévisionnel annuel global le plus exhaustif possible (il ne s'agit pas nécessairement du budget communiqué aux bailleurs – c'est possible mais pas indispensable – c'est plus un document de référence interne, une version chiffrée du plan d'action de la structure).

Toutes les dépenses doivent être anticipées et chiffrées (même les plus petites telles que les photocopies, l'entretien du matériel informatique, les frais bancaires...) afin d'avoir une image très claire des besoins financiers nécessaires (et prioritaires) pour que la structure fonctionne.

Une fois ce budget établi vous saurez exactement où concentrer vos efforts en gardant toujours en mémoire de répartir les dépenses de fonctionnement sur le plus de bailleurs possible (il sera toujours plus facile de trouver quelques fonds propres pour pallier le retrait d'un bailleur qui finançait 10% du loyer que de trouver un bailleur qui acceptera de prendre à sa charge 100% du loyer).

2) les guidelines détaillés des financements auxquels vous postulez / les conventions des financements en cours : c'est dans ces documents que vous trouverez les informations sur le type de dépenses de fonctionnement imputables sur le projet.

Sauf mention contraire, il est très rare qu'un bailleur refuse le financement de dépenses de fonctionnement ; cependant, leur prise en charge peut être limitée (par un montant, un pourcentage, etc.)

Ensuite, le travail consiste à mettre en face les dépenses prévues et les recettes possibles et donc de procéder à leur affectation.

• • •

## RECOMMANDATIONS

- **Élaboration du budget prévisionnel** : il est déconseillé d'exagérer ce budget comme on peut le faire dans le cadre de certaines demandes de financement ; vous devez le considérer comme un document interne, présentant les frais prioritaires pour votre association (vous pouvez aussi tout à fait décider de communiquer auprès des bailleurs potentiels sur la base de ce document réaliste, les 2 ne sont pas incompatibles ; cependant, il n'est pas conseillé d'opter pour la logique inverse qui consiste à considérer un budget peu détaillé, proposé à un bailleur, comme document de base pour le suivi financier de votre structure).
- **Différencier les frais de fonctionnement liés directement aux activités de ceux qui sont strictement liés à la vie de l'association** ; une fois ce travail fait, on s'aperçoit souvent que le montant final des « frais de structure » stricto sensu ne sont pas si importants que ça et il est ainsi plus facile de les répartir sur les quelques bailleurs d'accord pour les prendre en charge.

Ce travail peut être fait également, de façon informelle d'abord, sur les RH ; par exemple, un coordinateur peut évaluer la répartition de son temps entre les différents projets qu'il est amené à coordonner. Une fois cette évaluation effectuée, il est toujours temps de les adapter en fonction de la tolérance de chaque bailleur (tout en gardant des proportions logiques par bailleur).

- **Répartition des dépenses** : il est préférable tout de même de ne pas trop multiplier les bailleurs différents pour ne pas compliquer la gestion des financements à l'année (ne pas dépasser 5 bailleurs différents pour assumer les frais de loyer paraît raisonnable alors qu'affecter à 5 bailleurs l'achat d'un ordinateur peut vite devenir compliqué à gérer pour votre comptable : c'est à vous d'évaluer ce qui est possible pour vous en matière de gestion, de suivi de ces affectations et de justification de la dépense auprès du nombre de bailleurs concernés ensuite).
- **Exercice qui peut vous aider à faire accepter le financement de frais de fonctionnement** : calculer une quote-part des frais de fonctionnement qui sont liés aux activités ; en effet, il est logique qu'un projet qui représente 50% du budget de l'association et du temps passé par les volontaires prenne en charge 50% des frais de fonctionnement de la structure. Cette quote-part ne sera pas forcément acceptée d'entrée par le bailleur mais vous devez la considérer comme un objectif de répartition des fonds.

• • •

## IMPLICATIONS

Ce travail implique de bien connaître ses besoins et les règles de financement de chaque bailleur.

Il implique aussi d'anticiper un rendu de compte plus élaboré et une présentation des justificatifs adaptés (par exemple : si une grande part des salaires de votre association est affectée à plusieurs bailleurs, vous serez amenés soit à indiquer cette affectation sur la fiche de paie de chaque personne soit à élaborer un tableau récapitulatif des ces affectations par poste et par bailleur).

• • •

## EXEMPLE

Par exemple, le financement de causeries/groupes de parole, qui se déroulent dans le local de l'association, peut donner lieu à l'affectation d'une partie – raisonnable – du loyer du local à ce bailleur.

Par exemple, un directeur qui est aussi médecin à mi-temps sur un projet peut voir son salaire réparti ainsi :

- 50% projet de prise en charge médicale
- 25% supervision de projet X
- 25% coordination du projet Y

## LA VALORISATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE / CP16

### DÉFINITIONS

Une contribution volontaire en nature est l'acte par lequel une personne physique ou morale peut apporter à une autre un travail, des biens ou des services à titre gratuit. Ceci peut correspondre au bénévolat, aux mises à disposition de personnes, de biens meubles ou immeubles, à la production (consommée au sein de l'association) ainsi qu'aux dons en nature.

Les valoriser revient à les prendre en compte dans votre comptabilité (et surtout dans vos budgets prévisionnels et demandes de financement) en évaluant le coût qu'elles auraient représenté si vous aviez dû les payer.

• • •

### OBJECTIFS

- Evaluer la part de l'apport représenté par ces contributions volontaires en nature (par rapport à l'ensemble de vos ressources) et, le cas échéant, évaluer votre degré de dépendance à leur égard (au même titre qu'une subvention, l'arrêt brutal de certaines de ces contributions peut mettre en péril la poursuite de certaines activités).
- Démontrer aux bailleurs de fonds l'apport privé de l'association par rapport aux financements demandés et mettre ainsi en valeur le dynamisme de votre structure.
- Permettre la réalisation et la diffusion des états financiers fiables.

• • •

### CONDITIONS

Le traitement de ces contributions volontaires en nature (ou « valorisation ») est possible, sous certaines conditions :

1. Il ne doit pas avoir d'incidence sur le résultat comptable (le même montant est comptabilisé en recettes et en dépenses).
2. Son objectif doit toujours être de donner une image fidèle des activités de l'association (et non, par exemple, de masquer un éventuel déficit).
3. Il doit être fait avec des méthodes et outils de recensement et de valorisation fiables qui devront être détaillés en annexe au document présenté (exemple : pour valoriser le travail d'un médecin bénévole, on doit se baser sur le salaire moyen d'un médecin dans le pays concerné).

• • •

### RECOMMANDATIONS

- Les valorisations inscrites aux documents comptables (budget prévisionnel ou compte de résultat) doivent apparaître dans les comptes de charges ET dans les comptes de produits pour des montants identiques.

Vous devez toujours garder en tête qu'une valorisation ne correspond pas à un flux financier et, à ce titre, ne doit pas avoir d'incidence sur le montant de vos produits.

Seules les ventes de dons en nature seront inscrites en produits au compte de résultat.

- Un même don en nature ne peut être valorisé qu'une seule fois.
- ATTENTION : une structure peut devenir dépendante de ses contributions volontaires en nature, notamment celles qui impactent ses coûts fixes (loyer, bénévolat permanent, etc.). La perte de ces contributions peut mettre en péril la continuité des activités de l'association, au même titre que l'arrêt d'une subvention.

• • •

## EXEMPLE

- Un don de médicaments doit être fait à votre structure dans le cadre d'un projet : vous pouvez le faire apparaître en co-financement acquis afin de mettre en avant les partenariats que vous entretenez. Pour cela il faut : chiffrer le coût d'achat de ces médicaments (au prix du marché local) ; l'intégrer aux dépenses et recettes prévisionnelles (du budget du projet et du budget annuel) en précisant qu'il s'agit de la valorisation d'un don en nature.
- Votre structure a reçu en don un vidéoprojecteur en 2009. Celui-ci sera valorisé dans vos comptes en 2009 (en recette et dépense pour un même montant) au prix du marché. En 2010 vous organisez des actions de sensibilisation qui nécessitent son utilisation 23 jours dans l'année. Vous pouvez alors valoriser en recettes et en dépenses son utilisation pour un montant équivalent au prix d'une location journalière. Cette utilisation ne constitue pas en l'occurrence une AGR pour l'association.
- Votre structure cultive un champ qui vous permet d'avoir des céréales pour l'alimentation des clients : vous devez valoriser les sacs de céréales au prix du marché avant l'utilisation.
- Votre structure a une zone d'élevage en poules pondeuses, vous utilisez une partie des œufs pour l'alimentation des clients : vous devez valoriser les quantités à consommer avant de les mettre à leur disposition.

Tableau de Valorisation

N° d'ordre	Date	Intitulé/libellé	Quantité	Prix unitaire sur le marché	Prix total	Source/ Observations

## L'AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES / CP17

### DÉFINITIONS

**Les immobilisations** peuvent être de 3 sortes : les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles, les immobilisations financières. Nous ne parlerons ici que des immobilisations corporelles, les plus courantes et les plus « faciles » à gérer pour commencer. Les immobilisations corporelles sont des biens matériels possédés par la structure et utilisés pour son activité (ex : ordinateurs, véhicules, frigidaire, matériel de biologie, bâtiments, terrains, etc.).

**L'amortissement** consiste à enregistrer dans les charges du compte de résultat la dépréciation d'une immobilisation: l'amortissement constate la dépréciation subie par une immobilisation ; il donne ainsi une indication de son usure théorique.

#### Pour être amorti :

- le bien doit être inscrit au registre des immobilisations
- la perte de valeur de ce bien doit être irréversible (un terrain ne peut donc pas être amorti).

• • •

### OBJECTIFS

- Connaître l'évolution de la valeur de son patrimoine : lorsqu'un bien perd de sa valeur, il doit apparaître dans le bilan (qui est la photo à un instant donné du patrimoine – cf fiche CP18), à sa valeur actuelle, et non pas à sa valeur d'achat (valeur brute).
- Étaler la charge de son coût d'acquisition dans le temps. L'amortissement est en fait la constatation comptable de la dépréciation d'un bien ; il permet aussi la mise en réserve de la somme correspondante en prévision du renouvellement du bien amorti.

• • •

### CONDITIONS (PRÉ-REQUIS)

- Disposer d'une comptabilité à partie double (comptabilité d'engagement, cf. fiche CP1) impliquant le plan comptable.
- Établir, pour chaque exercice, les 3 documents de synthèse (compte de résultat, bilan, annexe – cf fiche CP18).

• • •

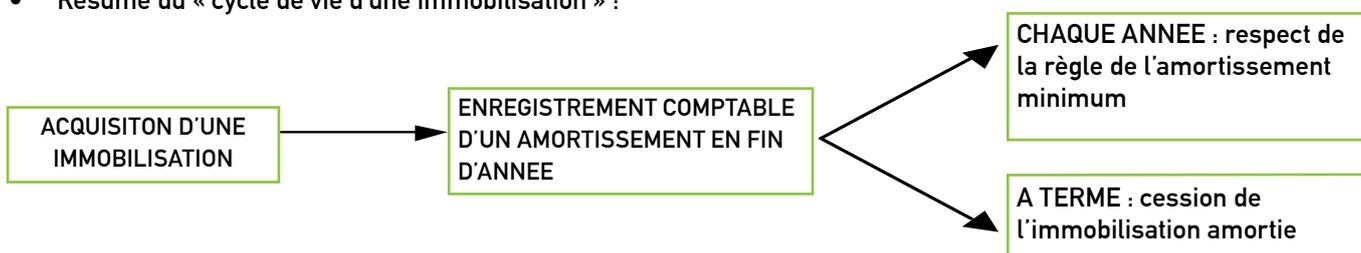
### RECOMMANDATIONS

Mise en garde : tous les biens ne sont pas amortissables ; il est nécessaire de se tourner vers une personne qualifiée en cas de doute.

• • •

### IMPLICATIONS

- Résumé du « cycle de vie d'une immobilisation » :



- Vous devez établir un tableau d'amortissement pour chaque bien que vous souhaitez amortir ; ce tableau doit être établi pour toute la durée de l'amortissement.
- Se lancer dans l'amortissement, le suivi des immobilisations a des implications comptables (il impose notamment d'établir, à chaque fin d'exercice, une « Dotation aux amortissements »).
- En fin d'exercice comptable, il est nécessaire de passer une écriture (dotation pour amortissement) pour chaque immobilisation dont la durée d'utilisation est déterminable.

Compte	Intitulé	Débit	Crédit
68..	Dotation aux amortissements et provisions	...	
28..	Amortissements de ...		...

• • •

## EXEMPLES

### Exemple d'utilisation de l'amortissement :

Votre matériel informatique perd de sa valeur d'une part parce que vous l'utilisez, mais aussi parce que les technologies évoluent et qu'il devient dépassé.

Si vous ne l'amortissez pas sur plusieurs années, vous considèrerez sur l'exercice N+1 (c'est-à-dire l'année suivant son achat), qu'il a autant de valeur que sur l'exercice N, année de son acquisition.

Or, c'est faux. Et cette perte de valeur doit être constatée en comptabilité afin que le montant de votre capital comptable corresponde à la réalité. Vos recettes en année N+1 seront ainsi diminuées du montant de l'amortissement, votre enrichissement réel sera comptabilisé et non le montant total des recettes.

### Exemples de durées d'amortissement :

- véhicules automobiles : 5 ans
- bâtiments administratifs : 25 ans
- matériel industriel ou mobilier de bureau : 5 à 10 ans

## LES COMPTES ANNUELS : LE BILAN, LE COMPTE DE RESULTAT, LE TAFIRE ET LES ANNEXES / CP18

### DÉFINITIONS

Les comptes annuels, ou états financiers, sont constitués du compte de résultat, du bilan, du TAFIRE et des annexes.

Les comptes annuels peuvent être obligatoires pour certaines structures selon la législation (généralement au-delà d'un certain niveau de budget annuel). Ils peuvent également être exigés par certains bailleurs. Ils sont généralement établis à la fin de l'exercice comptable.

Ils doivent être préparés par le service comptable et financier et contrôlés généralement par les commissaires aux comptes ou le trésorier, validés par le président ou le coordonnateur (Bureau Exécutif ou Conseil d'Administration) et présentés pour adoption à l'Assemblée Générale annuelle.

Le compte de résultat correspond aux flux financiers ou non financiers qui ont circulé dans une structure pendant l'exercice comptable : c'est la différence entre les recettes/produits et les charges/dépenses de l'année écoulée qui détermine le résultat de l'exercice.

Le bilan comptable est une "photographie" du patrimoine de l'association à un moment donné. Le bilan présente, à gauche, l'actif, c'est-à-dire ce que possède la structure (l'actif immobilisé et circulant : terrains, immeubles, stocks, créances clients etc.); et à droite, le passif, c'est-à-dire ses ressources (capitaux propres, résultat de l'exercice, dettes, provisions, etc.). Le bilan est équilibré, c'est à dire que le total de l'actif est égal au total du passif.

Le TAFIRE (tableau financier des ressources et des emplois) fait apparaître, pour l'exercice, les flux d'investissement et de financement, les autres emplois, les ressources financières et la variation de la trésorerie.

Les annexes sont des documents joints au bilan et au compte de résultat qui en expliquent le détail et les variations d'un exercice à l'autre. Elles permettent de détailler les informations comptables non explicitées normalement par le bilan et le compte de résultat afin de fournir une image fidèle aux tiers (exemples : le tableau d'amortissements).

• • •

### OBJECTIFS

- Permettre aux tiers d'analyser la structure financière de l'association (analyse des équilibres du bilan).
- Etablir sa solvabilité à court et long terme.
- Permettre à l'association de comparer ses comptes d'une année sur l'autre et ainsi d'analyser les évolutions financières.

• • •

### CONDITIONS

L'établissement des comptes annuels requiert l'existence d'une comptabilité tenue de façon régulière et rigoureuse, et l'utilisation du plan comptable national ou international. Cela nécessite que la structure dispose d'un personnel comptable professionnel et diplômé, ou qu'elle fasse appel à un cabinet extérieur pour les établir.

Le compte de résultat doit d'abord être établi pour construire le bilan (le résultat sera reporté au bilan).

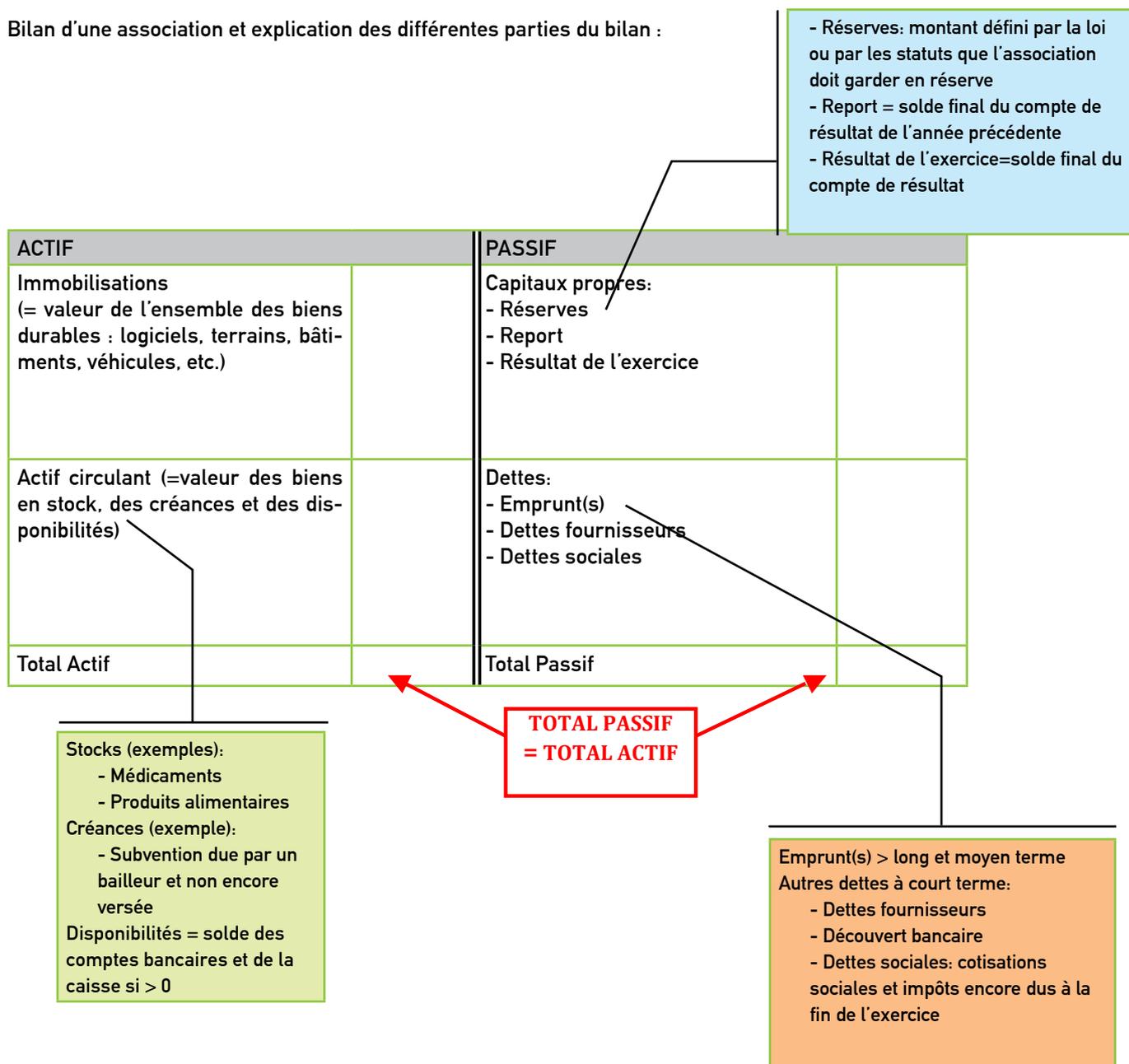
• • •

### RECOMMANDATIONS

L'établissement des comptes annuel est complexe et doit répondre à un besoin clairement identifié par l'association (obligation légale ou exigence des bailleurs).

EXEMPLE

Bilan d'une association et explication des différentes parties du bilan :



## LES LOGICIELS DE COMPTABILITE / CP19

## DÉFINITION

Un logiciel de comptabilité est un programme informatique permettant la saisie des données comptables pour le suivi comptable et financier d'une structure.

•••

## OBJECTIFS

- Disposer d'informations fiables sur la tenue comptable de la structure en temps réel.
- Editer les états périodiques (grand-livre, balances, suivi budgétaire...).
- Etablir les états financiers (bilan, compte de résultat, TAFIRE).
- Faciliter la certification rapide des comptes par des auditeurs externes ou un commissaire aux comptes.
- Aider à la prise de décision à travers l'analyse financière.
- Aider à améliorer l'organisation comptable de la structure.

•••

## CONDITIONS (PRÉ-REQUIS)

- Disposer des matériels informatiques performants.
- Disposer d'un plan comptable, et d'un plan analytique définis.
- Faire le paramétrage adapté à la structure.
- Pour mettre en place l'utilisation d'un logiciel comptable dans une structure déjà existante, celle-ci doit disposer de son suivi comptable antérieur.
- La personne en charge de la gestion ou de l'utilisation du logiciel doit disposer d'une formation comptable.

•••

## RECOMMANDATIONS

## A FAIRE :

- Disposer de la licence d'utilisateur légale et conserver le CD d'installation original.
- Adopter les mesures de sécurité à travers les sauvegardes régulières (cf.AD7), et la protection du logiciel par les mots de passe.
- Définir la période de sauvegarde de façon précise.
- Limiter l'accès des utilisateurs et définir des niveaux d'intervention différents selon les utilisateurs.
- Entretenir les supports informatiques par les mises à jour.
- Etre à jour dans la saisie des opérations.
- Effectuer une comparaison des différents logiciels afin de choisir celui qui sera le mieux adapté à ses besoins.

## A NE PAS FAIRE :

- Modifier les paramètres ou faire la restauration des données (importation des données) sans la présence de l'administrateur.
- Après quelques mois d'installation du logiciel, éviter d'utiliser 2 systèmes au même moment (Excel et un logiciel ou 2 logiciels différents).

•••

## IMPLICATIONS (CHARGE DE TRAVAIL, RÉGULARITÉ)

Maitrise du logiciel par les utilisateurs à travers des formations soutenues et des recyclages réguliers.

•••

## EXEMPLE

Exemple de tableau comparatif de 3 logiciels (il convient à chacun de fixer ses propres critères et de rechercher des informations actualisées au moment de la prise de la décision).

Tableau comparatif des logiciels comptables			
CRITERE	SAGA	SAGE	TOMPRO
Comptabilité d'engagement	-	+	+
Production d'états financiers (bilans, comptes de résultat)	-	+	+
Production de rapports financiers (bailleurs) mis en forme	+	+ -	+
Paramétrages du logiciel possible par les utilisateurs	+	+	- (le représentant Tom pro est le seul à pouvoir modifier les paramètres)
Paramétrage possible d'accès des utilisateurs par niveau	+	+	+
Import export facile de la compta terrain (en provenance d'un autre site)	+	-	+
Importation possible d'une compta faite sur excel	+	-	-
Extraction possible des données sur excel	+	+	+
Autres modules adaptables (paie, immo...)	+ - (logiciel de paie Homere adaptable)	+	+ (nombreux logiciels et modules adaptables)
Possibilité d'obtenir facilement un appui local	-	+	-
Appui à distance possible	+	+	-
Facilité d'utilisation du logiciel	+	+	-
Logiciel «recommandé» - connu - utilisé localement	-	+ -	+
Travail en multi postes en réseau possible	+	+	+
Formation minimum du comptable exigée (bac +2)	+	+	- (niveau bac+2 exigé)
Coût de la licence du logiciel de base	X	X	X
Coût des licences par asso	X	X	X
Coût des clés (par ordinateur)	X	X	X
Droits d'utilisation rétrocedés (pas d'abonnement annuel à payer ensuite)?	+	+	+
Mises à jour?	+ (nouvelles versions disponibles gratuitement)	+	+
Coût de la maintenance annuelle	+	+	+
Formation des utilisateurs obligatoire?	+ (pas obligatoire)	+ (pas obligatoire)	+ (obligatoire)
Exigences techniques? (qualité des ordi)	+	+	+

## LE BUDGET PREVISIONNEL / FI1

## DÉFINITION

Le budget prévisionnel est la traduction chiffrée du plan d'action annuel établi par la direction exécutive de la structure. Il est généralement soumis à l'approbation des instances compétentes (l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Bureau Exécutif) au même titre que le plan d'action.

C'est le document qui présente les ressources et les dépenses prévues sur une période donnée (généralement 1 an).

Il doit être établi chaque année pour l'ensemble de la structure et peut ensuite être décliné pour chaque projet/activité/bailleur spécifique. C'est avec le plan de trésorerie (cf. fiche CP13) un outil de gestion indispensable.

Il est élaboré à partir :

- des activités prévues et des coûts de structure estimés
- des ressources attendues (fonds propres, financements acquis, financements demandés...)

• • •

## OBJECTIFS

- Confronter le plan d'action aux ressources prévues afin de mettre en évidence un éventuel déséquilibre (ressources insuffisantes par exemple). Dans ce cas, la structure devra prendre des actions correctives (soit développer la recherche de fonds, soit revoir à la baisse les activités prévues, soit réduire les coûts des actions...).
- Justifier les demandes de financement : le BP de la structure vient compléter et justifier la demande de financement ; c'est un document systématiquement demandé lors d'une requête de financement.
- Une fois les activités commencées, permettre le suivi budgétaire, c'est-à-dire comparer à une date donnée le budget prévisionnel aux dépenses réalisées (cf. fiche FI2).

• • •

## CONDITIONS

Etre au clair sur le projet de la structure (avoir un plan d'action détaillé) et sur les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser.

Parfaitement connaître le coût des activités prévues (coûts variables\*), mais aussi les coûts fixes\* (frais de fonctionnement, frais bancaire – cf. fiche CP15), en se basant, notamment, sur la comptabilité des années précédentes (pour la définitions des coûts fixes et coûts variables, voir la fin de la fiche, après l'exemple).

C'est donc un outil qui nécessite une réelle collaboration entre les différents acteurs du projet (coordinateurs de projets, direction et service financier).

• • •

## RECOMMANDATIONS

- Commencez, après avoir défini le plus précisément possible vos objectifs, par chiffrer activité par activité les dépenses que le projet va induire, aussi bien en matériel, qu'en équipement, en assurance, en frais de personnel, en frais de structure, etc. N'hésitez pas à vous inspirer des projets similaires réalisés pour être le plus exhaustif possible dans cette estimation.

Les coûts doivent être estimés de manière aussi précise et réaliste que possible. N'hésitez pas à demander des devis aux prestataires que vous envisagez de faire intervenir de manière à vous appuyer sur des estimations précises des coûts ; profitez-en pour en faire établir par différents prestataires afin de pouvoir faire jouer la concurrence.

Dressez une liste des dépenses la plus détaillée possible pour n'en oublier aucune. Le fait par exemple de faire appel à des bénévoles induira peut-être des frais de repas ou de déplacement.

- Il ne doit pas être conditionné exclusivement par les ressources acquises au moment de son élaboration. Il doit pourtant être cohérent avec les ressources envisagées et les capacités de la structure à les gérer.
- Développer des capacités à mobiliser des ressources internes.
- Prévoir un calendrier d'élaboration du budget prévisionnel.

• • •

## IMPLICATIONS

Mise à jour : Le budget prévisionnel peut être corrigé en cours d'année en lien avec les responsables de projets et en fonction des événements (par ex un financement prévu n'est finalement pas obtenu, ou l'inflation est telle qu'il faut revoir tous les coûts à la hausse). Il doit absolument être mis à jour dès qu'une nouvelle information, entraînant une modification du budget > 5% (en plus ou en moins), est connue : cela permet à tous les acteurs concernés (chargé de projet, directeur, service financier) de connaître précisément la situation financière du projet et d'envisager les éventuelles actions correctives nécessaires (développer la recherche de fonds, revoir à la baisse les activités prévues, réduire les coûts des actions...).

Il est néanmoins important de conserver les différentes versions datées pour analyser l'évolution de l'activité sur plusieurs années.

• • •

## EXEMPLES

### Budget prévisionnel par rubriques

Ligne budgétaire / Objet de la dépense	Coût total prévisionnel sur l'année				Ressources prévisionnelles				
	Unité choisie	Nombre d'unités	Coût unitaire	Coût total	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Fonds propres	Reste à trouver
<b>Rubrique 1 : ACTIVITES</b>									
Appui nutritionnel	kits nutrition	200	50	10 000	5000	0	3000	2000	0
Traitement des infections opportunistes	médicaments IO / mois	12	1 000	12 000	4500	2 000	0	0	5 500
Soutien scolaire aux OEV	nb d'enfants	30	200	6 000	0	4 000	2000	0	0
Déplacements des bénéficiaires	nb de	200	5	1 000	0	0	1000	0	0
Fournitures de bureau et consommables	mois	12	200	2 400	0	0	0	1000	1 400
Sous-total rubrique 1				31 400	9 500	6 000	6 000	3 000	6 900
<b>Rubrique 2 : SALAIRES</b>									
Salaire médecin vacataire	mois	12	1 000	12 000	12000	0	0	0	0
Salaire infirmier	mois	12	800	9 600	0	3 000	3000	0	3 600
Salaire gestionnaire de pharmacie	mois	12	650	7 800	0	7 800	0	0	0
Salaire animatrices OEV	mois x2 pers	24	650	15 600	0	0	10000	0	5 600
Salaire gardien	mois	12	300	3 600	0	0	0	1200	2 400
Sous-total rubrique 2				48 600	12 000	10 800	13 000	1 200	11 600
<b>Rubrique 3 : FRAIS DE STRUCTURE</b>									
Loyer	mois	12	500	6 000	3000	3 000	0	0	0
Electricité	mois	12	120	1 440	0	0	0	1440	0
Equipement informatique	ordinateurs	2	5 000	10 000	5000	0	0	0	5 000
Facture téléphone/internet	mois	12	200	2 400	0	0	0	0	2 400
Carburant	mois	12	200	2 400	0	0	0	0	2 400
Sous-total rubrique 3				22 240	8 000	3 000	0	1 440	9 800
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>102 240</b>	<b>29 500</b>	<b>19 800</b>	<b>19 000</b>	<b>5 640</b>	<b>28 300</b>

**Budget prévisionnel par activités :**

Ligne Budgétaire / Objet de la dépense	Coût total prévisionnel sur l'année				Ressources prévisionnelles				
	Unité choisie	Nombre d'unités	Coût unitaire	Coût total	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Fonds propres	Reste à trouver
<b>ACTIVITE 1 soutien nutritionnel</b>									
Achat de marchandises	kits nutrition	200	50	10 000	5 000	0	3 000	2 000	0
Salaire du nutritionniste	mois	12	800	9 600	4 500	2 000	0	0	3 100
Salaires des animatrices de séances	mois x 2 pers	24	300	7 200	0	5 000	2 000	0	200
Remboursement des déplacements des bénéficiaires	ticket bus	200	5	1 000	0	0	0	1 000	0
Loyer (50%)	mois	12	250	3 000	3 000	0	0	0	0
Electricité (50%)	mois	12	60	720	720	0	0	0	0
Equipement informatique (50%)	ordinateurs	1	5 000	5 000	0	5 000	0	0	0
Consommables (50%)	mois	12	100	1 200	1 200	0	0	0	0
Facture téléphone/internet (50%)	mois	12	100	1 200	1 200	0	0	0	0
Carburant (50%)	mois	12	100	1 200	0	0	0	0	1 200
Sous-total activité 1				40 120	15 620	12 000	5 000	3 000	4 500
<b>ACTIVITE 2 suivi médical</b>									
Achat de médicaments IO	mois	12	1 000	12 000	0	5 000	5 000	2 000	0
Salaire médecin vacataire	mois	12	1 000	12 000	12 000	0	0	0	0
Salaire infirmier	mois	12	800	9 600	0	3 000	3 000	0	3 600
Salaire gestionnaire de pharmacie	mois	12	650	7 800	0	7 800	0	0	0
Examens biologiques	mois	12	1 000	12 000	0	0	10 000	0	2 000
Remboursement de transport des patients	mois	12	100	1 200	0	0	0	1 200	0
Loyer (50%)	mois	12	250	3 000	0	0	3 000	0	0
Electricité (50%)	mois	12	60	720	0	0	720	0	0
Equipement informatique (50%)	ordinateurs	1	5 000	5 000	0	0	0	5 000	0
Consommables (50%)	mois	12	100	1 200	0	0	1 200	0	0
Facture téléphone/internet (50%)	mois	12	100	1 200	0	0	1 200	0	0
Carburant (50%)	mois	12	100	1 200	0	0	0	1 200	0
Sous-total activité 2				66 920	12 000	15 800	24 120	9 400	5 600
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>107 040</b>	<b>27 620</b>	<b>27 800</b>	<b>29 120</b>	<b>12 400</b>	<b>10 100</b>

Ces deux exemples montrent une répartition des différentes charges de façon différente : dans le 1er exemple, les charges sont regroupées selon l'activité à laquelle elles se rapportent.

Ici, le loyer est réparti à parts égales sur les 2 activités mais on peut aussi imaginer une répartition au prorata de l'utilisation des locaux par chaque activité (par exemple, pour un groupe de parole qui utilise les locaux 1 demi-journée par semaine, soit 2 jours par mois, la part du loyer qui pourra lui être affectée sera :  $500 / 30 \text{ jours} \times 2 \text{ jours} = 33,33$ ).

**Avantages :** répartir les charges fixes (notamment les salaires) sur les activités permet de les inclure plus facilement dans une demande de financement global de l'activité.

Dans le 2ème exemple, les charges sont réparties par grandes rubriques budgétaires.

**Avantages :** cela permet de voir immédiatement les grands ratios dans la structure (frais de structure/budget global ; frais de personnel/budget global, etc.)

Quelle que soit la solution choisie, cette répartition doit correspondre à la répartition choisie pour le plan analytique pour faciliter le suivi budgétaire.

\*On appelle **coûts fixes** toutes les dépenses qui ne dépendent pas du niveau d'activité de la structure :

- les locaux (loyers, amortissements, entretien, etc.)
- les charges externes (électricité, eau, assurance, etc.)
- le personnel (salaires, charges, etc.)
- les impôts et taxes
- les frais financiers (emprunts, découverts bancaires, frais de tenue des comptes, etc.)

Ces charges peuvent être évaluées assez précisément, soit parce qu'elles ne changeront pas au cours de l'année (exemple : le loyer), soit parce qu'on peut se baser sur les années précédentes pour les prévoir (exemple : la consommation d'électricité). Elles devraient donc être évaluées au plus juste dans le budget prévisionnel.

Les **coûts variables** dépendent, eux, des activités menées par la structure :

- les achats nécessaires aux activités (par exemple les achats de médicaments, de denrées alimentaires, de matériel scolaire, etc.)
- les autres achats et charges externes (carburant, fournitures, affranchissements, transports et déplacements, etc.)

## LE SUIVI BUDGETAIRE / FI2

## SYNONYMES

Gestion budgétaire, contrôle budgétaire

• • •

## DÉFINITION

Le suivi budgétaire est une comparaison à une date donnée entre un budget prévisionnel et des dépenses réalisées. Il doit être fait régulièrement par le service comptable et mis à la disposition du reste de la structure d'une part et d'autre part des partenaires financiers en cas de besoin.

Il facilite ainsi le pilotage des activités et la maîtrise du budget en analysant le passé (comparer les activités réalisées avec les dépenses faites) pour prévoir le futur (planification des activités et des dépenses correspondantes).

Le suivi budgétaire peut concerner le budget global de la structure, d'un projet ou d'un financement spécifique.

• • •

## OBJECTIFS

- Piloter les activités et maîtriser le budget (éviter les déficits et les reliquats).
- Gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés.
- Faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile, acceptable et compréhensible par tous.
- Adopter des actions correctives telles que : aménager le budget dans la limite des contraintes (dépenser moins ou plus) et/ou ajuster les activités (faire moins ou faire plus).
- Optimiser l'utilisation des ressources.

• • •

## CONDITIONS

- Disposer de la dernière version du budget prévisionnel.
- Disposer d'un suivi des dépenses régulier et rigoureux.
- Disposer d'un suivi des activités.
- Bonne communication entre le service comptable et les responsables de la mise en œuvre des activités.

• • •

## RECOMMANDATIONS

- Vérifier que les affectations budgétaires (comptables, analytiques) des dépenses sont correctes.
- Bien connaître les règles de financement et les possibilités d'aménagements de budgets.
- Impliquer la direction dans l'analyse du suivi budgétaire.
- Analyser les écarts (en rentrant dans le détail de la comptabilité) en collaboration avec les responsables des activités.
- Mettre en place de actions correctives en cas d'écarts importants constatés entre le budget et le réalisé.
- Informer le bailleur des écarts et négocier avec lui les aménagements envisageables (tant au niveau budgétaire qu'au niveau des activités).

NB : l'existence d'une codification analytique des dépenses (cf. fiche CP4) n'est pas obligatoire mais facilite l'élaboration du suivi budgétaire.

• • •

## IMPLICATIONS

Le suivi budgétaire comme son nom l'indique demande un suivi régulier et constant. S'il s'agit d'un suivi budgétaire par projet ou encore par bailleur, il ne doit néanmoins pas être totalement déconnecté de la structure comptable et analytique de la structure. Une fois mis en place (tableaux, indicateurs, etc.), il ne fera l'objet que d'une mise à jour régulière.

## EXEMPLE

Association XXXXX  
 Compte XXXX: Projet d'appui au fonctionnement année 2010  
 Période :

Désignation/Rubriques budgétaires	Montant Prévu	Montant Dépensé	Solde Budget au 30/06/2010 (A)	Taux de consommation (B)	Observations/ Commentaires
Frais administratifs :	100	110	-10	110%	
Frais opérationnels	60	50	10	83%	
Carburant	40	60	-20	150%	
Indemnités:	380	190	190	50%	
Secrétaire	30	15	15	50%	
Aide comptable	30	15	15	50%	
Psychologue	50	25	25	50%	
Conseiller psychosocial	50	25	25	50%	
Infirmier	50	25	25	50%	
Médecin	70	35	35	50%	
Agent de sécurité	40	20	20	50%	
Chargée des Relations Publiques	60	30	30	50%	
Appui à la PEC Médicale:	350	40	310	11%	
Médicaments IO	150	30	120	20%	
Fonds social	200	10	190	5%	
Appui à la PEC Nutritionnelle	200	150	50	75%	
Distribution de Kit alimentaire	200	150	50	75%	
Total	1030	490	540	48%	

A (solde du budget) = montant prévu – montant dépensé

B (taux de consommation) = montant dépensé x 100 / montant prévu

On remarque qu'au 30 juin, soit à la moitié de l'année, la moitié du budget prévu n'a pas été dépensée, mais avec des disparités selon les lignes budgétaires : certaines ont été sur-consommées, d'autres sous-consommées. Il faut commencer par rechercher la cause de ces écarts.

Les raisons qui peuvent justifier des écarts : activités saisonnières ; hausse inattendue des prix ; budget initial sous-évalué (ou sur-évalué) ; mauvaise planification des activités ; variation imprévue de l'activité (ex : un centre de prise en charge voisin cesse ses activités et les bénéficiaires se reportent sur votre structure) ; catastrophe naturelle (sécheresse, inondations, etc.)...

A partir de cette analyse, on peut éventuellement agir pour compenser les écarts : soit réduire le rythme des dépenses pour les lignes sur-consommées et augmenter le rythme pour les lignes sous-consommées ; soit effectuer des réaffectations entre les lignes (dans le cas de budgets fléchés par les bailleurs, il convient de demander l'autorisation pour procéder à ces transferts d'une ligne à l'autre).

## LE CONTROLE INTERNE DE LA COMPTABILITE / FI3

## DÉFINITIONS

Chaque fin de mois, le service comptable doit procéder à la clôture de la comptabilité. C'est l'occasion pour le caissier et/ou le comptable de vérifier les données enregistrées, de faire un/des inventaire(s) de caisse, de faire le(s) état(s) de rapprochement bancaire, de s'assurer que toutes les pièces comptables sont présentes et enregistrées, que les soldes théoriques correspondent aux soldes physique.

Une fois ce travail effectué, la clôture doit être vérifiée et validée par un responsable hiérarchique (responsable financier/directeur/ trésorier...) qui va donc effectuer le contrôle mensuel de la comptabilité.

Cet exercice est indispensable : même si la structure a une totale confiance dans son service comptable, il est essentiel que les données, les soldes et les pièces comptables soient vérifiés et validés par un supérieur hiérarchique au moins une fois par mois.

• • •

## OBJECTIFS

L'objectif du contrôle mensuel de la comptabilité est de valider la clôture des comptes et la véracité des soldes constatés en fin de mois.

• • •

## CONDITIONS

- La personne chargée de faire le contrôle mensuel de la comptabilité ne peut pas être la personne qui fait la comptabilité au quotidien.
- Le contrôle mensuel de la comptabilité doit être effectué à chaque fin de mois.

• • •

## RECOMMANDATIONS

La vérification mensuelle de la comptabilité ne demande pas de compétences comptables poussées ; il suffit d'être motivé et intéressé : un directeur qui n'a jamais fait de comptabilité peut tout à fait se lancer dans cet exercice.

## A FAIRE :

- Instituer le contrôle mensuel de la comptabilité.
- Remplir et signer la fiche de contrôle mensuel de comptabilité (voir modèle ci-dessous).
- Produire un procès-verbal daté et signé après chaque contrôle et le diffuser auprès de l'équipe.

Il est indispensable que ce travail soit effectué à chaque fin de mois.

Il est recommandé de remplir et de signer une check list (cf. ex ci-dessous) qui aidera à ne pas oublier certains points de contrôle importants.

## A NE PAS FAIRE :

Ne jamais fonctionner sans contrôle de la comptabilité.

• • •

EXEMPLE

FICHE DE CONTROLE MENSUEL DE LA COMPTABILITE						
Intitulé du projet : Numéro de compte : Caisse : Devise : Mois : Année :						
				OUI	NON	Observations
1-Pièces comptables Les pièces comptables sont-elles toutes enregistrées ?  Les pièces comptables sont-elles toutes bien collées/archivées ?  Les pièces comptables sont-elles toutes numérotées ?  Les pièces comptables sont-elles enregistrées dans l'ordre chronologique et se suivent-elles ?  Les pièces comptables sont-elles toutes validées par le supérieur hiérarchique ?  Si non, lister ci-dessous les pièces manquantes à récupérer au plus vite :						
Date de la dépense	N° de pièce comptable	Libellé	Montant			
2. Respect des procédures de validation préalable des dépenses Chaque dépense a-t-elle été au préalable correctement autorisée :  - Les dépenses < XXXX (seuil fixé par la structure) : ont-elles toutes été validées par la/les personne(s) autorisée(s)? (autorisations de décaissement jointes?)  - Les dépenses > XXXX (seuil fixé par la structure): une étude de marché a-t-elle été effectuée ? Le dossier d'étude de marché a-t-il été correctement constitué (présence de tous les pro forma demandés, PV signé justifiant la décision...)?  Si non, lister ci-dessous les documents manquants à récupérer au plus vite:						
3. Avances de fonctionnement Toutes les avances de fonctionnement ont-elles été justifiées ?  Si non, lister ci-dessous les avances à clôturer au plus vite :						
Nom des personnes concernées			Solde de l'avance ouverte			

<p><b>4. Données comptables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les montants de chacune des pièces comptables sont-ils égaux à ceux enregistrés dans le suivi de caisse/banque (informatique/logiciel comptable/suivi papier)? (vérifier une par une les pièces et les montants enregistrés)</li>   <li>- Les imputations budgétaires/projets/comptables/affectations bailleurs figurant sur les fiches d'autorisations de décaissement ou sur les pièces comptables correspondent-elles à celles enregistrées dans le suivi de caisse/banque ? (faire un filtre par code budgétaire et vérifier un par un chacun des intitulés et corriger si besoin)</li>   <li>- les libellés sont-ils complets/harmonisés?</li> </ul>				
<p><b>5. Soldes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les formules du suivi de banque/caisse sur excel sont elles justes (par d'erreurs de sommation/ de formules)?</li>   <li>- Le taux de change utilisé est-il correct ?</li>   <li>- Le solde initial du mois en cours (n) enregistré dans le suivi de caisse/banque correspond-il au solde final du mois précédent (n-1)?</li>   <li>- Le solde physique constaté en caisse/banque dans l'inventaire de caisse/l'état de rapprochement bancaire à la fin du mois en cours de clôture (n) correspond-il au solde constaté dans le suivi de caisse/banque du mois en cours (n) ?</li> </ul>				
<p>Le comptable ou caissier (nom)</p> <p>Date</p> <p>Signature</p>		<p>Le responsable hiérarchique (nom)</p> <p>Date</p> <p>Signature</p>		

Document à imprimer et signer en 2 exemplaires et à archiver méthodiquement.

Si un ou plusieurs « NON » ont été enregistrés, le comptable/caissier devra faire le nécessaire pour corriger au plus vite les erreurs constatées/retrouver les documents manquants et les présenter à son supérieur hiérarchique.



## LE RAPPORT FINANCIER / FI4

### DÉFINITIONS

C'est la version chiffrée du rapport narratif, mettant en relation le budget prévu initialement et le montant effectivement dépensé.

C'est la version réalisée du budget prévisionnel (cf. fiche FI1).

Il peut être de deux sortes :

- global : c'est alors un document principalement INTERNE, destiné au CA, à l'AG, aux membres ; il est différent du Bilan ou des comptes annuels (cf. CP18) et présente effectivement les dépenses réalisées sur la période (l'année en général) mais de manière organisée (par activité, par projet...). C'est un document régulièrement exigé par les bailleurs au moment de dépôts de demandes de financements.
- par projet / bailleur : c'est alors un document majoritairement destiné à un bailleur et qui doit répondre aux exigences de celui-ci (délais, présentation, etc.).

• • •

### OBJECTIFS

- Traduire la réalisation budgétaire d'une période précise.
- Rendre compte de l'exécution d'un financement obtenu.
- Justifier l'utilisation des fonds gérés par l'association (qu'il s'agisse des fonds propres, de dons, de subventions...).
- Il sert de base de prévision pour les budgets futurs.

• • •

### CONDITIONS

#### Informations qui doivent figurer impérativement dans un rapport financier :

- recettes encaissées détaillées et sources des financements,
- dépenses réalisées détaillées,
- solde (différence entre les recettes et les dépenses),
- pourcentage d'utilisation,
- commentaires (sur les écarts éventuels, les lignes sur ou sous consommés, les raisons expliquant un reliquat, etc.) : cette dernière partie est souvent oubliée ; elle peut figurer également dans le rapport narratif mais ne doit pas être mise de côté sous prétexte qu'il s'agit d'un document « chiffré ».

#### Documents nécessaires à l'élaboration d'un rapport financier :

- une comptabilité à jour (au minimum livre de caisse et livre de banque),
- le budget prévisionnel initial (global ou du projet, en fonction du rapport réalisé),
- dans le cas des rapports financiers destinés à des bailleurs : il est impératif de bien prendre connaissance des exigences de ces bailleurs en matière de calendrier et de présentation d'établissement de ces rapports (ces informations sont bien souvent disponibles dans la convention, dans les guidelines remis éventuellement par le bailleur, ou auprès de celui-ci directement en cas de doute).

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- Indiquer précisément la période concernée par le rapport financier.
- Faire signer par la/les personnes compétente(s) au sein de l'association (cf. fiche AD1).

- Faire une copie de rapport avant d'envoyer.
- Respecter les délais de dépôt des rapports.

**A NE PAS FAIRE :**

- Confondre Rapport financier global et Bilan : les 2 documents ne se lisent pas de la même manière ; un rapport financier global **complet et clair** apporte presque autant d'informations que le rapport annuel de l'association ; il permet de visualiser le type d'activités menées, leur proportion, etc.
- Confondre Rapport financier et Budget Prévisionnel.

**CAS PARTICULIERS :**

Si vous devez établir votre rapport financier en 2 (ou plus) monnaies différentes (à la demande d'un bailleur étranger par exemple) : il est impératif de renseigner le taux de change utilisé et, dans le cas de monnaie fluctuante, d'expliquer le choix du taux appliqué ou d'utiliser le taux moyen pondéré (cf. fiche CP8)

• • •

**IMPLICATIONS**

- Le rapport financier global s'établit en général une fois par an, une fois la clôture des comptes effectuée.
- Les rapports financiers par projets (intermédiaires ou finaux) peuvent être établis beaucoup plus fréquemment (tous les 3, 6, 12 mois par exemple) selon le rythme imposé par le bailleur.

Important : si un suivi budgétaire (Cf. fiche FI2) est effectué régulièrement, cela diminue considérablement la charge de travail liée à l'établissement du rapport financier : un rapport financier n'est rien de plus que la version « arrêtée » à une date donnée du suivi budgétaire accompagné des commentaires des écarts.

• • •

**EXEMPLE : RAPPORT FINANCIER GLOBAL**

Lignes budgétaires	Budget / financement demandé		Budget reçu		Montant dépensé		Solde		Taux de consommation	Commentaires
	A		B		C		D = B - C		E = C*100/B	
	Euro	FCFA	Euro	FCFA	Euro	FCFA	Euro	FCFA		
Rubrique 1										
Activité 1										
Activité 2										
Sous total Rubrique 1										
Rubrique 2										
Activité 1										
Activité 2										
Sous total Rubrique 2										
<b>TOTAL GENERAL</b>										

Signature du comptable/trésorier

Signature du président

## L'AUDIT EXTERNE / FI5

## DÉFINITIONS

L'audit est une activité de contrôle et de conseil qui peut porter sur différents aspects d'une organisation. Les deux principaux types d'audit sont:

- l'audit organisationnel qui s'intéressera à l'organisation du travail, à la répartition des tâches et des responsabilités, et au respect des procédures par les acteurs de la structure ;
- l'audit financier qui est l'examen de la validité des états financiers émis par une organisation.

Il peut exister d'autres types d'audit par exemple : audit social, audit statutaire, audit environnemental, audit des systèmes d'information...

L'audit peut être mené soit par une personne appartenant à l'organisation, c'est l'audit interne ; soit par une personne extérieure, c'est l'audit externe.

La présente fiche s'articulera autour de l'audit externe.

L'audit externe peut être imposé soit de façon conventionnelle par un bailleur ou un partenaire financier, soit par la loi (certaines législations imposent aux associations, au-delà d'un certain nombre de salariés ou d'un certain niveau de budget, de faire auditer et valider leurs comptes).

• • •

## OBJECTIFS

Les objectifs généraux d'une pratique d'audit sont :

- vérifier que les résultats obtenus correspondent aux résultats prévus,
- vérifier que les procédures ont été respectées,
- détecter des dysfonctionnements éventuels, leurs causes et mettre en évidence les améliorations nécessaires,
- comprendre, analyser un incident, un écart, un dysfonctionnement spécifique.

Les objectifs spécifiques de l'audit financier :

- disposer d'une information financière fiable,
- apprécier l'organisation comptable actuelle afin d'en déceler les insuffisances et de les améliorer,
- prévenir des fraudes et des détournements.

Les objectifs spécifiques de l'audit organisationnel :

- apprécier le respect des procédures,
- apprécier la qualité de la prestation de service,
- évaluer le niveau de la bonne gouvernance de la structure.

• • •

## CONDITIONS

Le contrôle externe exige spécifiquement :

- une définition nette du champ couvert par le contrôle et des responsabilités de chacun,
- la franche collaboration du personnel,
- la connaissance des procédures financières et organisationnelles de tous les services,
- la sensibilisation du personnel et le partage des termes de l'audit.

• • •

## RECOMMANDATIONS

### A FAIRE (MÉTHODOLOGIE)

- Etablir les termes de références (soit par le bailleur ou celui qui commande l'audit, soit par la structure qui souhaite être auditée).
- Avoir une procédure d'audit élaborée de façon concertée et validée par les parties prenantes.
- Définir le champ et les objectifs de l'audit, ainsi que les référentiels concernés.
- Identifier et choisir les auditeurs internes ou externes suite à un appel d'offres.
- Communiquer les thèmes de référence de l'audit auprès du personnel concerné.
- Le jour de l'audit, faire une réunion d'ouverture au cours de laquelle le responsable de la structure présente le ou les auditeurs, les objectifs, la méthode d'audit, les règles déontologiques.
- Réaliser une réunion de restitution avec l'auditeur et débattre des écarts.
- Diffuser le rapport d'audit qui contient objectifs et champ d'application de l'audit, détails du plan d'audit, identification des documents de référence, observations des non-conformités.
- Décider et engager les actions d'amélioration nécessaires suite au travail des auditeurs

• • •

## LE SUIVI DE MAINTENANCE / LOG1

### DÉFINITION

La maintenance est l'ensemble des actions qui ont pour objectif de garder ou de remettre un bien en état pour remplir la fonction qu'on exige de lui. Il existe deux formes complémentaires d'organiser sa maintenance : la maintenance corrective et la maintenance préventive.

- La maintenance corrective est la maintenance exécutée après détection d'une panne et destinée à remettre le bien dans l'état dans lequel il peut accomplir une fonction requise.
- La maintenance préventive est la maintenance exécutée à des intervalles prédéterminés ou selon des critères prescrits et destinée à réduire la probabilité de défaillance ou la dégradation d'un bien.

La maintenance regroupe ainsi les actions de dépannage et de réparation, de réglage, de révision, de contrôle et de vérification des équipements matériels (machines, véhicules, locaux, objets manufacturés, etc.) ou même immatériels (logiciels).

Le suivi de la maintenance est l'ensemble des actions contribuant à améliorer les services de maintenance en termes de réactivité, productivité, qualité et rentabilité.

• • •

### OBJECTIFS

- Assurer la sécurité des personnes et des biens.
- Maintenir au meilleur niveau de performance et de service les biens à moindre coût.
- Assurer la disponibilité la plus élevée possible des biens.
- Assurer la traçabilité de la maintenance.
- Identifier les problèmes liés à la maintenance.
- Minimiser le coût de la maintenance.

• • •

### CONDITIONS

- Disposer d'un plan de maintenance (planifier les opérations préventives et correctives).
- Mettre en place des indicateurs de performance et de rentabilité.

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- Mettre en place un carnet de suivi de la maintenance de chaque bien.
- Eviter de changer de prestataire de maintenance.
- Etablir un contrat de maintenance pour assurer l'entretien de certains matériels (véhicule, photocopieuse, matériel informatique ; etc.).
- Evaluer la maintenance.
- Impliquer tout le personnel.
- Réaliser des inspections générales et périodiques.

#### A NE PAS FAIRE :

- Eviter si possible la dépendance aux sous-traitants.
- Acheter des biens sans les informations techniques.
- Acquérir les biens sans service après vente.
- Garder des biens vétustes ou obsolètes.



## L'INVENTAIRE DE STOCK / LOG2

### DÉFINITION

L'inventaire de stock est une opération effectuée au moins une fois tous les douze mois, généralement à la clôture de l'exercice, afin de relever en quantité et en valeur manuellement l'ensemble des éléments constitutifs du stock faisant partie du patrimoine de votre structure.

Selon la fréquence et d'un point de vue comptable, on distingue deux types d'inventaires de stock : l'inventaire permanent et l'inventaire intermittent.

- L'inventaire permanent est une organisation comptable des stocks qui consiste à enregistrer les mouvements d'entrée et de sortie, afin de connaître de façon constante, en cours d'exercice, les existants, chiffrés en quantité et en valeur.
- L'inventaire intermittent est une organisation comptable des stocks qui consiste à déterminer, au moins une fois par exercice, des existants chiffrés en quantité et en valeur.

• • •

### OBJECTIFS

- Faire une comparaison entre le stock théorique (existants comptables) et le stock physique (existants réels), afin de déceler les différences de quantités, les erreurs d'adressage, les stocks dormants, les stocks périmés, etc.
- Contrôler la consommation et l'utilisation des stocks, évaluer et estimer les besoins en approvisionnement.
- Renseigner sur l'état des investissements en stock.
- Permettre un suivi comptable des stocks et favoriser l'arrêt rapide des situations comptables.
- Suivre la bonne gestion des stocks afin de sécuriser et de conserver le patrimoine.
- Evaluer la qualité de la gestion des stocks.
- Evaluer l'efficacité des procédures du contrôle des stocks.
- Assurer la fiabilité de la comptabilité.

• • •

### CONDITIONS

- Disposer d'une procédure d'inventaire.
- Disposer et tenir des fiches de stocks et des bons de sortie.
- Identifier le lieu de l'inventaire.
- Arrêter les bons de commande une semaine avant l'inventaire.
- S'assurer que les mouvements de stocks au cours de l'inventaire sont arrêtés.
- Bien ranger et identifier les stocks en les codifiant (par nature, par fonction, par famille, par date de péremption...).
- Exclure les biens appartenant à un tiers.
- Intégrer les biens vous appartenant et se trouvant chez un tiers.
- S'assurer que les boîtes, les récipients vides sont enlevés de l'aire d'inventaire où qu'ils sont identifiés comme tels pour qu'ils ne soient pas inclus dans le dénombrement des boîtes pleines.
- Disposer de fiches d'inventaire.

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

- Tenir une comptabilité rigoureuse tant en entrée qu'en sortie de stock (les entrées inscrites sur les fiches de stock doivent correspondre aux bons de livraison et factures, les sorties doivent correspondre aux bons de sorties).
- Mettre en place une équipe composée au minimum d'un superviseur, d'une personne pour compter et d'une autre pour rapporter.
- Prendre toutes les dispositions nécessaires pour que le stock soit disposé de façon à faciliter le dénombrement exact.

- Préparer tous les documents pertinents.
- Aviser et donner le programme à toutes les personnes concernées.

## A NE PAS FAIRE:

- Réceptionner et enregistrer les stocks sans recevoir en contrepartie une pièce comptable conforme.
- Prendre du retard dans l'enregistrement des mouvements de stocks.
- Changer de méthode de classification et d'enregistrement sans informer les personnes concernées.
- Renseigner les fiches de stock avec des erreurs.

• • •

## IMPLICATIONS

Pour des raisons de fiabilité, l'inventaire ne doit pas être réalisé par les seules personnes ayant la charge du magasinage. Il est utile de faire participer des collaborateurs d'autres services, notamment les comptables, les acheteurs et les techniciens de maintenance pour la connaissance qu'ils ont des articles. La procédure d'inventaire doit être communiquée et expliquée aux équipes, avec un accent particulier porté sur la prise de note lors du comptage.

• • •

## EXEMPLE

FICHE D'INVENTAIRE AU 31/12/2011							
REF	DESIGNATION	NB	AFFECTATION	ETAT			OBSERVATIONS (dates de péremption pour les produits périssables)
				BON	MOYEN	HS	
<b>MATERIEL</b>							
	BUREAU	3	ADMINISTRATION	1	2		2 à réparer
	BUREAU	1	PHARMACIE	1			
	BUREAU	4	SALLE DE REUNION	2	1	1	1 à réparer, 1 à remplacer
	ORDINATEUR FIXE	3	ADMINISTRATION		3		demander la maintenance (virus)
	ORDINATEUR FIXE	1	PHARMACIE		1		demander la maintenance (virus)
	ORDINATEUR FIXE	1	SALLE DE REUNION			1	pas réparable
	IMPRIMANTE	1	ADMINISTRATION	1			
	BALANCE	1	PHARMACIE	1			
	TELEVISION	1	SALLE D'ATTENTE	1			
	CHAISE	4	ADMINISTRATION	4			
	CHAISE	2	PHARMACIE	2			
	CHAISE	10	SALLE DE REUNION	4	4	2	4 à réparer, 2 à remplacer
	CHAISE	10	SALLE D'ATTENTE	6	4		4 à réparer
<b>CONSOMMABLES</b>							
	CARTOUCHES IMPRIMANTE	3	FOURNITURES	3			
	STYLOS	54	FOURNITURES	54			
	PAPIER (RAMES)	5	FOURNITURES	5			
<b>MEDICAMENTS</b>							
	se reporter à la fiche d'inventaire de la pharmacie		PHARMACIE				
<b>KITS NUTRITION</b>							
	RIZ (KG)	32	RESERVE	32			
	HARICOTS (SACS)	15	RESERVE	12	3		12 à péremption le 15/06/2013; 3 à péremption le 12/04/2012
	FARINE (SACS)	45	RESERVE	45			
	HUILE (BOUTEILLES)	59	RESERVE		59		date de péremption le 22/05/2012

## LES STATUTS DES TRAVAILLEURS ASSOCIATIFS / RH1

**ATTENTION** : cette fiche est rédigée sur la base du droit français. Les dispositions décrites ne s'appliquent pas forcément dans d'autres pays ; il convient de se reporter à la législation nationale.

## DÉFINITIONS

- Le bénévole

Etre bénévole c'est participer de son plein gré à la vie de l'association sans contrepartie financière. Le bénévole qui donne de son temps ne reçoit aucune rémunération ni en espèces, même modique, quelle qu'en soit la dénomination (indemnité, vacation, prime...), ni sous la forme d'avantages en nature (nourriture, logement...).

On admet cependant qu'il puisse percevoir des remboursements de frais pour les dépenses engagées pour le compte de l'association et avec son accord, sur présentation de pièces justificatives (frais de déplacement, d'hébergement, de documentation, d'équipement...).

La participation du bénévole à la vie de l'association est volontaire. Il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement.

Il est, en revanche, tenu de respecter les objectifs et statuts de l'association et de se conformer aux règles de sécurité et de discipline fixées dans la structure.

- Le salarié

Le salarié est lié à l'association par un contrat de travail (cf. fiche RH5). Il perçoit un salaire en échange de son travail et il bénéficie d'un certain nombre de droits et devoirs liés à son contrat de travail (déterminés par les législations locales). L'employeur doit normalement déclarer ses salariés, donnant lieu au versement de charges sociales, de charges patronales, d'impôts, etc. (se reporter à la législation nationale pour connaître les obligations de l'employeur et du salarié).

- Le volontaire

Le volontaire se distingue à la fois du bénévole et du salarié.

Le volontariat est défini par les éléments suivants :

- le volontaire s'engage d'une manière formelle (par contrat), pour une durée limitée, pour une mission qui lui est confiée par la structure ;

- en contrepartie de cet engagement, il perçoit une indemnité qui n'est pas assimilable à un salaire. L'indemnité versée à un volontaire est normalement inférieure à un salaire puisque le volontaire accepte la mission qui lui est confiée dans l'intérêt général.

Ce statut existe dans certaines législations nationales, mais pas toujours ; il convient donc de se renseigner avant de signer un contrat de volontariat sur les dispositions spécifiques à son pays.

- Le vacataire

Le vacataire effectue pour le compte de la structure un travail sur une durée très courte, qui peut être régulier (par exemple : un médecin effectue une consultation pendant une demi-journée chaque semaine au sein d'une association). Il est payé pour chaque vacation selon un forfait établi à l'avance.

Il se distingue également du bénévole comme du salarié par les éléments suivants :

- il est rémunéré pour ses services, contrairement au bénévole ;
- il n'est pas officiellement embauché par la structure, ce qui signifie qu'il n'est pas tenu de respecter les horaires de la structure (seulement les horaires fixés par son contrat de vacation) et qu'il ne bénéficie pas des congés payés, des congés maladie, des primes éventuelles, etc.

• • •

## OBJECTIFS

Connaître les différents statuts des travailleurs associatifs existants pour les utiliser au mieux en fonction des besoins et des ressources de la structure.

• • •

## CONDITIONS

Bien connaître la législation applicable aux différents statuts.

Chaque structure doit définir et respecter les droits et les obligations de chacun des statuts. Cela permet de clarifier les relations sociales à l'intérieur de la structure.

• • •

## RECOMMANDATIONS

Dans l'intérêt des travailleurs, il est préférable de favoriser le salariat chaque fois que c'est possible.

• • •

## EXEMPLE

Tableau1 : Proposition de grille de fonction des volontaires

Volontaires	Fonctions
Niveau/Grade 1	Gardiens
Niveau/Grade 2	Jardiniers, blanchisseurs, techniciens de surface, cuisiniers
Niveau/Grade 3	Médiateurs, réceptionnistes, conseillers psychosociaux, chauffeurs
Niveau/Grade 4	Infirmiers auxiliaires, gestionnaires de stocks, dispensateurs
Niveau/Grade 5	Secrétariats, assistants comptables, agents commerciale
Niveau/Grade 6	Assistants médicaux, assistants sociaux, ingénieurs biologistes, psychologues
Niveau/Grade 7	Administrateurs, médecins
Niveau/Grade 8	Coordonnateur/directeur exécutif

Niveau = niveau de responsabilité

Comme les salariés, les postes de volontaires peuvent être assortis de fiches de postes (cf. fiche RH2) et d'une grille de traitement, de même qu'il existe une grille des salaires pour les salariés (cf. fiche RH3).

## LA FICHE DE POSTE / RH2

## SYNONYMES

Profil de poste, description de poste

• • •

## DÉFINITION

La fiche de poste décrit pour chaque poste d'une structure :

- les missions, les activités et les responsabilités confiées,
- la place dans l'organigramme (liens hiérarchiques et fonctionnels),
- les compétences requises.

• • •

## OBJECTIFS

- Clarifier la répartition des tâches au sein de la structure et les relations hiérarchiques.
- Expliciter les attentes de la structure vis-à-vis de l'employé et vice-versa, pour éviter les abus ou les malentendus.
- Permettre l'évaluation annuelle des personnes travaillant dans la structure.
- Limiter les tensions au sein de la structure.

• • •

## CONDITIONS

Avoir clarifié avec le reste de l'équipe la répartition des tâches et des responsabilités, et la place de chacun dans l'organigramme.

• • •

## RECOMMANDATIONS

## A FAIRE :

- La fiche de poste doit servir de base au recrutement d'une personne : elle permet de fixer son salaire en fonction de son statut (cf. fiche RH1) et de sa place dans la grille des rémunérations (cf. fiche RH3).
- La fiche de poste peut être annexée au contrat de travail (cf. fiche RH5).
- Elle doit être établie en double exemplaire, signée par l'employé et l'employeur, qui en conservent chacun un exemplaire. Elles seront archivées méthodiquement avec les contrats de travail.
- La fiche de poste peut être revue au fil du temps, si les attributions changent. Elle doit toujours refléter la réalité du poste. La personne qui occupe le poste doit être impliquée dans la mise à jour de sa fiche.
- La fiche de poste pourrait préciser que le travailleur peut-être amené à effectuer toute autre tâche à la demande de son supérieur dans le cadre des activités de la structure.

## A NE PAS FAIRE :

Confier des tâches qui ne sont pas mentionnées dans le profil de poste.

• • •

## EXEMPLE

**FICHE DE POSTE****1. Présentation générale de la situation de travail et de ses conditions d'exercice****Intitulé du poste**

*Il s'agit de la dénomination officielle, du titre.*

**1.1 - Position du poste au sein de l'association et du pôle**

*Il s'agit de situer le poste sur l'organigramme et de décrire tant les relations fonctionnelles que les relations hiérarchiques.*

*Dans le cas d'un poste d'encadrement, il faut indiquer le nombre de personnes en responsabilité, ainsi que leur catégorie.*

*Dans le cas d'un poste sans fonction d'encadrement on précise les délégations consenties et s'il y a lieu la composition de l'équipe de travail.*

*Toutes précisions jugées utiles relatives aux autres partenaires de travail peuvent également être apportées.*

**1.2 - Description des missions et enjeux du pôle.**

*Il s'agit d'explicitier le rôle particulier du pôle au sein de l'association, ainsi que les principaux aspects stratégiques de son intervention. Ces informations permettent une meilleure compréhension du poste même, ainsi que des compétences essentielles à développer.*

**1.3 - Les spécificités du poste (Point facultatif)**

*Cette rubrique est ouverte ; on peut y trouver des éléments :*

- *matériels : déplacements fréquents, horaires particuliers ;*
- *relatifs aux compétences et ressources très stratégiques ou très spécifiques à ce poste ;*
- *d'une manière générale, toutes informations jugées utiles.*

**2. Missions et activités afférentes au poste**

*Cette partie relative aux missions et activités constitue le cœur de la fiche de poste ; elle sert de référence, quelle que soit la destination de la fiche de poste.*

**2.1- LES MISSIONS** expriment le sens du poste et correspondent à ses différentes finalités. Elles sont généralement déclinées par grand domaine ou secteur d'activité. Elles permettent de répondre à la question : pourquoi ce poste ?

**2.2- LES ACTIVITES** décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions relatives au poste. Il s'agit du niveau le plus fondamental de la description du poste (d'ailleurs, c'est à partir des activités que seront définies les compétences).

*Elles permettent de répondre à la question : que fait-on dans ce poste ?*

*Cette partie doit être aussi détaillée et précise que possible.*

**3. Principales compétences requises pour l'exercice des missions et activités**

**LES COMPETENCES** correspondent à la mobilisation et à la combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles et de l'environnement professionnel. Elles décrivent les connaissances, savoir-faire et aptitudes nécessaires.

## LA GRILLE DES SALAIRES / RH3

### DÉFINITION

La grille des salaires correspond à l'échelle des salaires dans une organisation. Ce document interne indique notamment quelle est la rémunération (minimum / maximum) pour chaque fonction, selon des critères que l'organisation souhaite prendre en compte (ancienneté, niveau de responsabilité, de formation, d'expérience, etc.).

La grille des salaires se présente sous forme d'un tableau, où à chaque poste dans l'organisation correspond un niveau de rémunération.

• • •

### OBJECTIFS

L'objectif de la grille des salaires est, pour une organisation, d'avoir une politique salariale cohérente, transparente et compréhensible. Cela permet :

- d'éviter l'arbitraire ou le favoritisme dans les choix de rémunération : à chaque poste correspond un niveau de salaire, établi selon des critères définis et expliqués.
- de limiter les conflits, frustrations, sentiments d'injustice, facteurs de démotivation, liés aux questions toujours sensibles de salaire : les salariés peuvent mieux comprendre les différences de salaires au sein d'une équipe si la grille salariale est connue de tous.

• • •

### CONDITIONS

- Il est utile, préalablement à la construction d'une grille des salaires, de recueillir de l'information sur les niveaux de salaire existants, auprès d'organisations comparables (en terme d'activité, de taille), sur le marché du travail (offres d'emploi), avec pour objectif que la grille salariale soit en phase avec le marché du travail local.
- Chaque salarié doit disposer d'une fiche de poste qui détaille ses missions et responsabilités (cf. fiche RH2). Cela facilitera le positionnement de chaque poste dans la grille des salaires.
- La structure doit disposer d'un organigramme fonctionnel (cf. fiche AD2).

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE :

Les éléments essentiels devant figurer dans une grille de salaire :

- la nature du poste
- le niveau d'étude ou diplôme
- le salaire
- les primes (ancienneté ; risque ; rendement)
- les indemnités (transport ; logement ; responsabilité ; fonction, etc.)
- la catégorie
- les charges sociales (retenues employé, retenues employeur).

Bien que ce soit rarement obligatoire, il est recommandé de porter la grille des salaires à la connaissance des salariés, et d'être le plus transparent possible sur sa politique salariale.

Par ailleurs, elle peut faire l'objet d'une validation par le CA.

Mise en place d'une grille des salaires :

La première étape dans la construction d'une grille des salaires consiste à déterminer pour chaque poste existant dans l'organisation sa position dans la grille.

Pour ce faire, il est nécessaire de préalablement définir et hiérarchiser les critères qui vont déterminer les différents niveaux de la grille : responsabilité, encadrement, niveau de formation... Il est utile qu'une large partie de l'organisation et au moins l'ensemble de l'encadrement et des représentants du personnel soient associés à cette réflexion.

Ce travail permettra de déterminer le nombre de niveaux dans la grille (variable pour chaque organisation) et la position de chaque poste dans cette grille.

Dans l'exemple de grille des fonctions en annexe 1, il y a 5 niveaux dans la grille, du niveau 1 le plus bas (pour un poste de gardien) au niveau 5 le plus élevé (pour un directeur).

Un processus inscrit dans le long terme :

La construction d'une grille des salaires se fait rarement au moment de la création d'une organisation. Or, lors de sa mise en place, il peut y avoir des postes « hors grille », et il n'est évidemment pas question de baisser certains salaires trop élevés pour les faire correspondre à la grille.

L'ajustement à la grille peut se faire dans le long terme (sur plusieurs années), par le biais des augmentations annuelles, au moment du renouvellement du personnel ou en augmentant certains salaires (sous positionnés par rapport à la grille) plus rapidement que d'autres.

Critères additionnels :

Une fois la personne embauchée, son niveau de salaire peut évoluer en fonction d'autres critères : ancienneté dans la structure (% par année d'ancienneté), éventuellement « prime de performance », même si ces primes peuvent, étant donné la difficulté d'établir des indicateurs objectifs, réintroduire une notion d'arbitraire.

La position dans la grille des salaires / grille des fonctions se doit d'être mentionnée dans le contrat de travail. Idéalement, la grille des salaires peut-être présentée et expliquée au salarié au moment de l'embauche.

• • •

#### EXEMPLE : GRILLE DES SALAIRES

	Salaire minimum / maximum (brut)	Postes médicaux	Postes administratifs	Postes logistique
Niveau 5	2 500 – 3 000		Directeur	
Niveau 4	2 000 – 2 500	Responsable médical Médecin	Responsable administratif	Responsable logistique
Niveau 3	1 600 – 1 800	Infirmier, accompagnants psychosociaux	Comptable	Acheteur Chauffeur
Niveau 2	1 200 – 1 500	Hygiéniste hôpital	Secrétaire	
Niveau 1	500 – 1 000			Gardien

La variation du salaire d'embauche à l'intérieur de cette fourchette dépend de critères additionnels tels que par exemple le niveau d'expérience ou de diplôme

## LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT / RH4

## DÉFINITIONS

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Le recrutement peut être dit soit « interne » (on recrute au poste à pourvoir une personne qui travaille déjà dans la structure à un autre poste) ou « externe ».

Le recrutement consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants d'une organisation avec des employés qui satisfont aux exigences des postes.

Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert, et de choisir la plus adaptée aux besoins et contraintes de l'organisation.

• • •

## OBJECTIFS

L'objectif d'une politique de recrutement réfléchi est de toujours être en adéquation entre les besoins en compétences de la structure et ses ressources humaines.

• • •

## CONDITIONS

Respecter les étapes du recrutement :

1. Identification/expression des besoins (sur la base des évaluations du personnel, de l'augmentation de la charge de travail, de l'extension des activités)
2. Analyse et validation
3. Faisabilité (disponibilité de ressources, de l'espace, etc.)
4. Processus de recrutement :
  - a. Rédaction de la fiche de poste (cf. fiche RH2)
  - b. Rédaction des termes de référence (date de publication de l'offre, date de clôture, composition du comité de sélection, fiche de poste, nature du contrat...)
  - c. Publication de l'offre et communication en interne
  - d. Réception et classement des dossiers
  - e. Présélection des dossiers
  - f. Organisation d'un test et/ou entretien
  - g. Délibération et choix final du comité de sélection
5. Publication des résultats
6. Formalités d'embauche :
  - a. Signature du contrat (cf. fiche RH5)
  - b. Déclaration à l'inspection du travail, sécurité, sociale, etc.
  - c. Envoi d'une note à tous les services de l'association
  - d. Constitution du dossier (cf. fiche RH7)
  - e. Enregistrement au registre du personnel (cf. fiche RH8)
7. Présentation de la nouvelle recrue à l'ensemble du personnel.

• • •

## RECOMMANDATIONS

Le recrutement en interne présente un double avantage :

- il permet de gagner du temps aux étapes 6 et 7 : puisque le salarié fait déjà partie de la structure, les démarches administratives et l'intégration auprès du personnel sont facilitées ;
- il permet aux salariés d'accéder à des promotions, ce qui peut favoriser leur motivation au travail.

• • •

## EXEMPLE

**TERMES DE REFERENCE DU POSTE DE CHARGE DE PROGRAMME****POSTE :**

Pour un chargé de programme du volet communautaire de la lutte contre le paludisme 2ième phase Round 7 dans la région de l'Est.

**DESCRIPTION DU POSTE :**

Le poste à pourvoir concerne la coordination des activités communautaires de lutte contre le paludisme, de l'association \_\_\_\_\_ sise \_\_\_\_\_.

**SES PRINCIPALES TÂCHES :**

Sous la supervision du coordonnateur ses principales tâches consisteront à :

- Établir le calendrier de travail.
- Mettre en place et rendre fonctionnelle un système de suivi supervision des structure de mise en œuvre (SMEO) impliquées dans le programme.
- Préparer les conventions trimestrielles de collaboration des SMEO.
- Appuyer les SMEO dans l'élaboration de leurs plans d'action et dans la rédaction de leurs rapports techniques.
- Collecter les rapports trimestrielles des SMEO afin d'établir la synthèse des activités de la région.
- Organiser des cadres de concertation avec les différents acteurs de la région.
- Recevoir et communiquer au coordonnateur national de l'association les correspondances reçues.
- Participer à l'élaboration des programmes, des projets et plan d'action de l'association.
- Appuyer le coordonnateur national dans l'organisation des réunions trimestrielles du Conseil Exécutif de l'association.
- Soumettre par écrit au Conseil Exécutif à travers le coordonnateur national toutes les suggestions d'amélioration des activités.
- Soumettre au Conseil Exécutif mensuellement un rapport de l'ensemble des activités.
- Suivre et vérifier l'établissement des bilans d'exécution financière systématique et de contrôle des travaux des gestionnaires.
- Entretenir de bonnes relations avec les autorités sanitaires, politiques, religieuses et coutumières de la région.
- Exécuter toute autre tâche confiée par le Coordonnateur.

**PROFIL :**

- Expérience d'au moins deux (2) ans dans la gestion communautaire des projets.
- Justifier d'un niveau des classes de terminale ou équivalent.
- Avoir une bonne connaissance du programme national de lutte contre le paludisme.
- Justifier d'une capacité d'utilisation des outils informatiques (Word, Excel, email)
- Justifier d'une expérience dans l'exécution administrative et financière de projets communautaires de développement.
- Justifier d'une connaissance de base en approche genre et être sensible au genre.
- Etre capable de travailler en équipe.
- Maîtriser le français.
- Connaissances pratiques de l'anglais, du mooré et du gulmancema seraient un atout.
- Etre immédiatement disponible.

**CONDITIONS DE RECRUTEMENT :**

Le poste sera basé à \_\_\_\_\_ est à pourvoir avant le \_\_\_\_\_  
Il sera placé sous la responsabilité du coordonnateur national de l'association.  
Le chargé de programme bénéficiera d'un encadrement de 30 jours.

**STATUT DU CONTRAT :**

Contrat à durée déterminée d'un an renouvelable en fonction de la subvention obtenue.

**PIECES A FOURNIR :**

- Une demande adressée à la présidente
- CV et lettre de motivation adressée à la présidente
- Un casier judiciaire datant de moins de trois (3) mois
- Attestation de niveau terminale ou équivalent

Lieu et dépôt des candidatures :

Date limite des dépôts :

Les candidatures des personnes des SMEO partenaires de l'association sont encouragées.



## LE CONTRAT DE TRAVAIL / RH5

### DÉFINITIONS

Le contrat de travail est un accord entre un employeur et un employé qui régit leurs relations et fixe leurs droits et obligations respectifs.

Toute personne accomplissant des tâches pour l'association doit signer un contrat de travail si elle cumule les deux conditions :

- elle réalise un travail pour le compte et au profit de l'association ;
- elle reçoit une rémunération en contrepartie de ce travail, en espèce ou en nature (logement, nourriture...), quelle que soit la qualification donnée par l'association : salaire, rétribution, indemnité, vacation, primes...

Le contrat de travail est un accord entre un employeur et un employé qui régit leurs relations et fixe leurs droits et obligations respectifs.

Il doit comporter un certain nombre de mentions minimales :

- l'identité des parties (nom de l'employé, nom de l'employeur et de son représentant légal),
- la qualification du poste,
- le lieu de travail,
- la date de début du contrat,
- la rémunération,
- la durée du contrat (contrat à durée déterminée : indiquer le terme ou contrat à durée indéterminée),
- les horaires de travail,
- les conditions de sa modification et de sa rupture.

Des mentions complémentaires peuvent être faites : durée des congés payés, obligations des deux parties concernant le paiement des charges sociales ou autres taxes, la période d'essai, la fiche de poste, la convention collective dont l'association relève le cas échéant, etc.

Le contrat de travail doit être établi en 2 exemplaires originaux, comportant chacun la signature des 2 parties au contrat : l'employeur et l'employé. Chacun en conserve un exemplaire et l'employeur doit l'archiver méthodiquement. Parfois la législation locale exige que le contrat soit visé par l'inspection du travail.

• • •

### OBJECTIFS

- Clarifier les droits et obligations de chacun pour éviter les malentendus et les litiges.
- Etre en règle avec la législation.
- Protéger les 2 parties au contrat.

• • •

### CONDITIONS

Connaître le droit du travail en vigueur et s'y conformer. Il peut être fait appel à un conseil juridique pour sa rédaction.

• • •

### IMPLICATIONS

Faire un suivi régulier des contrats : échéances des contrats à durée déterminée, suivi des périodes d'essai, évolution de la législation locale.

• • •

## RECOMMANDATIONS

La fiche de poste peut être annexée au contrat de travail (cf. fiche RH4).

• • •

## EXEMPLE

### CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE

Entre les soussignés :

Nom de l'association : \_\_\_\_\_  
 dont le siège social est situé à : \_\_\_\_\_  
 représentée par M/Mme \_\_\_\_\_, fonction \_\_\_\_\_  
 d'une part,

et M/Mme \_\_\_\_\_  
 demeurant à : \_\_\_\_\_  
 né le \_\_/\_\_/\_\_ à \_\_\_\_\_  
 nationalité : \_\_\_\_\_  
 d'autre part.

Il a été convenu ce qui suit :

#### ENGAGEMENT

M/Mme \_\_\_\_\_ qui se déclare libre de tout engagement, est engagé(e)  
 en qualité de \_\_\_\_\_.

Le cas échéant : Le présent contrat est régi par les dispositions de la convention collective  
 \_\_\_\_\_.

#### DUREE DU CONTRAT - PERIODE D'ESSAI

Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée à compter du \_\_\_\_\_.

Il ne deviendra définitif qu'à l'issue d'une période d'essai de \_\_ mois.

Durant cette période, chacune des parties pourra rompre le contrat sans préavis ni indemnité.

#### FONCTIONS

En sa qualité de \_\_\_\_\_, M/Mme \_\_\_\_\_ sera chargé(e) de : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (décrire  
 les fonctions)

#### HORAIRES DE TRAVAIL

M/Mme \_\_\_\_\_ s'engage à respecter l'horaire de travail de l'association, la durée hebdomadaire de travail étant pour lui/elle de 39 heures, à l'intérieur des horaires suivants : 8H30 à 12H30 et 13H30 à 18H du lundi au vendredi, sauf exceptions.

#### LIEU DE TRAVAIL

M/Mme \_\_\_\_\_ exercera ses fonctions à \_\_\_\_\_.

#### REMUNERATION

En contrepartie de son travail, M/Mme \_\_\_\_\_ percevra une rémunération mensuelle brute de \_\_\_\_\_.

**PREAVIS (obligatoire)**

A l'issue de la période d'essai, si elle s'est révélée satisfaisante, le présent contrat deviendra définitif et se poursuivra pour une durée indéterminée, chacune des parties ayant le droit d'y mettre fin dans les conditions fixées à cet effet par la loi, sous réserve de respecter, sauf cas de faute grave ou lourde, un délai de préavis fixé à : (Prendre en compte le minimum légal ou conventionnel.)

\_\_\_\_\_ mois pour un licenciement ;

\_\_\_\_\_ mois pour une démission.

**CONGES PAYES**

M/Mme \_\_\_\_\_ aura droit, chaque année, à \_\_\_ semaines de congés payés, cette période étant déterminée par accord entre la direction de Nom de l'association et M/Mme \_\_\_\_\_ compte tenu des nécessités de service.

Fait à \_\_\_\_\_, en double exemplaire, le \_\_\_\_\_

Date et signatures des deux parties précédées de la mention manuscrite «lu et approuvé» :

L'employeur

Le salarié



## LE DOSSIER DU PERSONNEL / RH6

### DÉFINITIONS

Le dossier du personnel est un outil central de la gestion des ressources humaines et permet plus particulièrement de faire un bon suivi personnalisé de chaque membre du personnel.

Il est en général conservé de manière confidentielle sous forme papier et sous forme électronique pour l'archivage.

• • •

### OBJECTIFS

L'objectif du dossier du personnel est de conserver en un unique endroit les données relatives à chacun des membres quel que soit son statut (salarié, bénévole, vacataire...)

• • •

### CONDITIONS

Avoir une personne chargée de la gestion des ressources humaines

• • •

### CONTENU

Les documents habituels à rassembler pour constituer le dossier du personnel sont :

- CV, lettre de motivation, diplômes, certificats de travail,
- Contrat de travail, fiche de poste ou lettre d'embauche,
- Relevé des heures et des absences,
- Etat des congés,
- Fiches de travail,
- Suivi médecine du travail,
- Fiches d'évaluation,
- Certificat /rapport médical,
- Demande d'explication, avertissement, mise à pied,
- Copie de permis d'autorisation d'absence, etc.

• • •

### RECOMMANDATIONS

Le dossier du personnel doit être mis à jour régulièrement et archivé de préférence dans un endroit clos. L'accès des dossiers doit être limité.

• • •

## EXEMPLE

Pochettes	Documents
Informations personnelles	Photocopie de la carte d'identité Fiche état civil Photocopie des diplômes et d'attestations de formation Photocopie du permis de conduire (éventuel) Un exemplaire du CV + lettre de motivation Note de service d'engagement
Contrat de travail	Contrat de travail Description du poste Adhésion caisse de retraite Contrat d'assurance individuel
Evaluation	Fiche de compétences, Certificat de travail des emplois antérieurs Lettres éventuelles de recommandation Compte rendu annuel d'évaluation
Formation	Relevé des formations suivies Fiche d'évaluation de la formation
Médecine du travail	Inscription du salarié Relevé des visites Compte rendu des visites
Arrêt maladie, accident du travail	Déclaration d'arrêt maladie Déclaration accident du travail
Congés payés	Relevé des dates de congés payés Fiche de demande de congés payés Fiche de suivi des congés payés
Absences, autres	Fiches d'autorisation d'absence de l'année en cours Relevés des absences de l'année en cours
Salaires	Les bulletins de salaire de l'année en cours Relevés des heures de l'année en cours Relevés des frais de l'année en cours
Dossier disciplinaire	Lettres de sanction (blâme, avertissement, mise à pied, etc.)
Le départ ou la retraite de l'employé	Lettre de démission Lettre de licenciement Certificat de travail Reçu pour solde de tout compte



## Deuxième partie : fiche individuelle

NOM, PRENOMS : .....

N° D'ORDRE : .....

CATEGORIE ET DATE	SALAIRE DE BASE ET DATE DE FIXATION	ACCESSOIRES DE SALAIRE		FONCTION/DATE D'AFFECTATION	DATE DE CONGE/ NB DE JOURS	DATE DE REPRISE
		INDEMNITES	PRIMES			

**LA FICHE DE PAIE / RH8****SYNONYMES**

Bulletin de paie, bulletin de salaire

• • •

**DÉFINITION**

La fiche de paie est le document qui atteste du versement du salaire à un employé à une date précise, pour une période donnée (généralement mensuelle) pour les personnes ayant un contrat de travail. Ces personnes doivent donc être déclarées aux organismes sociaux et/ou aux autorités publiques, et éventuellement payer des impôts et des cotisations sociales selon la législation en vigueur. Ces déductions apparaissent sur les fiches de paie.

En l'absence d'un contrat de travail, des rémunérations peuvent néanmoins être versées à des intervenants (indemnités, vacations, etc.). Ces rémunérations ne donnent pas lieu au versement de cotisations sociales mais doivent faire l'objet d'un justificatif.

Les fiches de paie sont généralement préparées à partir des informations et du calcul des salaires enregistrés dans le livre de paie (cf. fiche RH10).

Les informations minimales qui doivent apparaître dans une fiche de paie sont :

- le nom du salarié et le poste qu'il occupe ;
- le nom et les coordonnées de la structure « employeur » (nom, adresse, N° d'immatriculation sociale et fiscale) ;
- la période de paie concernée (ex : du 1er au 31 janvier 2011) ;
- le salaire de base, les éventuelles indemnités additionnelles au salaire de base (allocations familiales, indemnités de transport...), les retenues faites et le salaire net à verser ;
- le coût salarial total (salaire net + charges employeur + charges employé) ;
- la signature de l'employé ;
- la signature et le cachet de l'employeur ;
- la date d'émission de la fiche de paie ;
- le numéro matricule de l'employé ;
- la situation matrimoniale/nombre d'enfant(s) à charge.

Les informations complémentaires suivantes peuvent être ajoutées si besoin :

- le niveau ou la catégorie du poste (si la structure dispose d'une grille des salaires) ;
- les modalités de paiement (espèces, virement, chèque) ;
- les avances ou prêts reçus.

• • •

**OBJECTIFS**

Se conformer aux obligations légales.

Justifier le calcul du salaire.

• • •

**CONDITIONS**

Disposer de toutes les informations nécessaires à la préparation/actualisation du tableau mensuel de paie qui permettra la préparation des fiches de paie et le calcul des salaires :

- déclaration du salarié organismes sociaux et/ou instances publiques concernés ;
- informations mentionnées dans le contrat de travail et dans le dossier du personnel (nom, fonction, salaire de base, nombre d'ayants droits...) ;
- indemnités spécifiques à la structure (ex : transport, logement) ;
- modalités de calcul des impôts et des cotisations sociales ;
- primes (caisse, responsabilité, etc.).

## RECOMMANDATIONS

Le calcul des impôts et des cotisations sociales peut s'avérer complexe. Il est recommandé de se rapprocher des autorités locales compétentes (ex : inspection du travail) pour s'assurer qu'il est conforme à la législation fiscale en vigueur et qu'aucune erreur n'a été commise.

### A FAIRE :

- Actualiser régulièrement la fiche de paie (ex : changement de fonction et de salaire d'un salarié, naissance d'un enfant...).
- Imprimer les fiches de paie en 2 exemplaires (minimum) : l'un pour l'employé et l'autre pour l'employeur, que chacun doit conserver et archiver méthodiquement.
- Etablir une fiche unique pour chaque période (par mois, par semaine...), présentant le salaire total versé au salarié, tous bailleurs confondus.
- Conserver les justificatifs de paiements des salaires (copies des chèques, attestations de virements, bons de sorties de caisse, etc.). Le montant versé doit correspondre au salaire net qui apparaît sur la fiche de paie.

### A NE PAS FAIRE :

- Les per diem, frais de mission (transport, hébergement, etc.) sont généralement versés à part. Ils ne doivent pas être inclus dans le calcul du salaire et ne doivent donc pas apparaître dans la fiche de paie.

• • •

## EXEMPLE

Association Etoile  
12 bd de Niamey, Bamako – Mali  
N° Ident fiscale  
N° Ident sociale

FICHE DE PAIE

Période :

Du 1er novembre au 30 novembre 2010

NOM		
Fonction	Assistant financier	
N° matricule		
Niveau dans la grille de salaire	4-A	
Situation matrimoniale		
Nb d'enfant(s) à charge	4	
Salaire de base	A	178 759
Indemnités additionnelles		
Indemnités de transport		26 814
Allocation de logement		17 255
Total Indemnités supplémentaires	B	45 119
Salaire brut	C= A+B	223 878
Retenues sur salaire		
Cotisations sociales salarié (ex : 10% du salaire de base)		17 875
Impôts		20 000
Avance / prêt reçu		80 000
Mutuelle payée par l'employé		
Total retenues sur salaire	D	117 875
Salaire net à payer	E= C-D	106 003
<b>Charges patronales</b>		
Cotisations sociales – part patronale (ex : 15% du salaire de base)		26 814
Mutuelle payée par l'employeur		10 726
Total charges employeur	F	37 540
Cout salarial total	G= C+F	261 418

Fait à Bamako le \_\_/\_\_/2010

SIGNATURE et CACHET de l'EMPLOYEUR SIGNATURE EMPLOYE



## LE FICHER DES REMUNERATIONS / RH9

### SYNONYMES

Etat de paie, journal mensuel des rémunérations, livre de paie

• • •

### DÉFINITION

Le fichier des rémunérations est un tableau qui permet de lister, mois par mois, toutes les informations relatives aux calculs et aux paiements des rémunérations des travailleurs d'une structure, qu'ils soient salariés, vacataires, indemnisés, etc.

• • •

### OBJECTIFS

- Faciliter le calcul des rémunérations et l'établissement des fiches de paie (cf. fiche RH9) et la préparation des paiements (en espèces, chèques, virement).
- Faciliter la gestion de la trésorerie de la structure.
- Calculer les différentes taxes à payer (impôts, sécurité sociale, etc.).
- Connaître le coût mensuel de chaque travailleur et faciliter la préparation des différents documents budgétaires (budgets des demandes de financement, budgets annuels, prévisionnels de trésorerie...).
- Clarifier les sources de financement (bailleurs de fonds et/ou fonds propres) pour chaque poste rémunéré.

• • •

### CONDITIONS

- Connaître les conditions négociées entre l'employeur et le travailleur à son arrivée (titre du poste, lieu d'affectation, rémunérations, statut (cf. fiche RH1), etc.).
- Connaître la législation locale et maîtriser le calcul des différentes cotisations (impôts, sécurité sociale...). En cas de doutes ou de questions, se renseigner auprès des structures compétentes locales (inspection du travail, centre de sécurité sociale, avocat, etc.).
- Connaître les subventions et les budgets octroyés par les bailleurs de fonds aux rémunérations.
- Connaître les modalités de paiement choisies par chacun des travailleurs (espèces, chèque, virement).

• • •

### RECOMMANDATIONS

- Actualiser le fichier des rémunérations après chaque mouvement ou changement (nouvelle arrivée/départ, augmentation de salaire octroyé à un employé, changement de poste, de statut, etc.).
- Archiver méthodiquement mois après mois le tableau mensuel des salaires en version informatique et en version papier (faire signer le responsable de la structure et le responsable financier sur la version papier).
- Vérifier tous les mois la validité des données (contrats à renouveler ? formules de calcul correctes ?).
- Assurer une veille pour prendre en compte les éventuels changements de législation.
- Vérifier que les éléments contenus dans les fiches de paie concordent avec le fichier des rémunérations mensuel.

Les informations minimum qui doivent apparaître dans le tableau sont :

- le mois de rémunération concerné ;
- le nom et le poste occupé par chacun des travailleurs ;
- pour les salariés : le salaire brut, les différentes retenues faites au salaire brut (taxes, avances, prêts...) et le salaire net versé ;
- les modalités de paiement de la rémunération négociées avec chacun des travailleurs ;
- la signature du responsable financier et d'un responsable de la structure.

Les informations complémentaires suivantes peuvent être ajoutées en fonction des besoins :

- les données pouvant avoir un impact sur le salaire, comme par exemple le nombre d'enfants (dans certains pays ou structures, les travailleurs bénéficient d'allocations familiales ou de déductions d'impôts en fonction du nombre d'enfants) ou l'ancienneté (certaines structures font évoluer le salaire avec l'ancienneté du travailleur) ;
- n° de compte en banque pour les employés payés par virement ;
- le type de contrat signé s'il y a lieu (contrat à durée déterminée/ indéterminée/ contrat de vacation...) ;
- le niveau ou la catégorie du poste (si la structure dispose d'une grille des salaires).

• • •

## EXEMPLE

FICHER DES REMUNERATIONS																							
Association Etoile																							
Mois d'août 2010																							
n°	nom & prenom	fonction	statut	nb d'heures/ mois	lieu d'affectation	a	b	c	d	e	f	g	h	i	modalités de paiement			baillleurs					
						salaires brut mensuel	securie sociale	impôts	total des retenues (b+c)	part patronale	net(a-d)	indemnités	total a payer (f+g)	coût salarial total (a+h+g)	cheque	virement	espèces	baillieur 1	baillieur 2	baillieur 3	fonds		
1		conseiller	salarié	40		194.700	9.735	5.000	14.735	19.470	179.965	0	179.965	214.170	179.965			100.000	40.000	65.000	9.170	0	
2		comptable	indemnisé	15					0		0	50.000	50.000	50.000	100.000			50.000	50.000		0	0	
3		médecin	vacataire	10					0		0	100.000	100.000	100.000				100.000			0	0	
4		coordo	salarié	40		155.200	7.760	5.000	12.760	15.520	142.440		142.440	170.720		142.440		28.000	170.720	38.000	0	0	
5		infirmier	salarié	16		60.000	3.000	5.000	8.000	6.000	52.000	0	52.000	66.000	52.000					14.000	14.000	0	0
6		infirmier	indemnisé	4					0		0	14.000	14.000	14.000						14.000	0	0	
7		caissière	indemnisé	15					0		0	20.000	20.000	20.000	20.000					20.000	0	0	
8		gardienn	salarié	8		20.000	1.000	5.000	6.000	2.000	14.000	0	14.000	22.000			14.000			16.000	6.000	0	
9		netoyeur	salarié	8		20.000	1.000	5.000	6.000	2.000	14.000	0	14.000	22.000			14.000			16.000	6.000	0	
TOTAL						449.900	22.495	25.000	47.495	44.990	402.405	184.000	586.405	678.890	351.965	142.440	92.000	278.000	226.720	137.000	37.170	0	

Signature du responsable financier :

Signature du président :

## LES ENTRETIENS ANNUELS D'ÉVALUATION / RH10

## SYNONYMES

Evaluation du personnel  
Fiche d'évaluation de performance du personnel  
Fiche d'auto évaluation  
Fiche annuelle de rendement

• • •

## DÉFINITION

L'entretien d'évaluation est un entretien en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct, dont l'objectif est de faire le bilan sur les réalisations (réussites, difficultés) de l'année et d'en expliquer les raisons, d'analyser les compétences et la performance individuelle, de fixer les objectifs de l'année à venir en prévoyant les moyens à mobiliser pour les atteindre, et enfin d'évoquer les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins de formation.

Il est à noter que le caractère confidentiel de l'entretien doit être respecté. En cas de non consensus entre l'évalué et l'évaluateur, la décision finale appartient au premier responsable de trouver une solution afin de satisfaire les 2 parties.

L'entretien annuel est en lien direct avec la fiche de poste qui définit les missions du collaborateur et les objectifs liés à son activité.

## Avantages :

- Réel échange avec le supérieur hiérarchique, au-delà de l'activité quotidienne, sur l'évolution professionnelle souhaitée et les besoins de formation en fonction des ressources disponibles.
- Jugement réciproque du salarié et de son hiérarchique sur leur manière de travailler et de se comporter.
- Amélioration du climat de travail de l'équipe.

## Inconvénients :

- C'est une démarche qui prend beaucoup de temps aux salariés et aux managers, pour la préparation, le passage d'entretien et le suivi.
- Une formation des managers est souvent nécessaire pour faire passer les entretiens.
- Risque de manque de sincérité dans les échanges s'il est considéré comme une contrainte administrative pouvant entraîner des frustrations.
- Discrédit s'il n'est pas suivi d'actions.

• • •

## OBJECTIFS

Outil central de la gestion des compétences, l'entretien annuel permet à la structure :

- de faire le bilan sur le fonctionnement des équipes et l'activité des différents services,
- de faire progresser les collaborateurs au niveau individuel et collectif,
- de favoriser la motivation et l'implication de salariés.

Il permet au salarié :

- d'être acteur de son évolution professionnelle,
- de se positionner par rapport aux compétences nécessaires pour son travail.

C'est également un moment privilégié d'échange avec sa hiérarchie sur sa manière de travailler et l'évolution de son activité professionnelle. Il peut être l'occasion d'aborder la question de la rémunération.

• • •

## CONDITIONS

La grille d'évaluation doit être partagée et validée par l'employeur et les employés avant le démarrage du processus.

• • •

## RECOMMANDATIONS

**Bénéficiaires :** Tous les salariés de la structure peuvent bénéficier d'un entretien d'évaluation quel que soit leur poste ou leur position hiérarchique.

**Avant l'entretien :**

Un temps de préparation est nécessaire pour l'évaluateur et l'évalué.

Pour l'évalué: un rendez-vous est fixé une quinzaine de jours avant la date de l'entretien en précisant les objectifs de l'entretien d'évaluation. L'évalué se verra remettre une grille d'évaluation, qu'il remplira préalablement et qui servira de trame à l'entretien (voir exemple en annexe).

Pour l'évaluateur: il doit préparer l'environnement, la discussion et réunir les faits pour argumenter ses appréciations.

**Pendant l'entretien :**

D'une durée comprise entre 1h30 et 2h30 en moyenne, l'entretien se réalise sur le temps de travail une fois par an, en général en fin d'année ou à défaut en tout début d'année.

Il peut être utile que l'entretien ait lieu en dehors du cadre habituel de travail, pour faciliter l'échange.

Afin de fixer les objectifs de chaque collaborateur, ce sont les membres de la direction et les responsables qui ont leur entretien en premier. Il est préférable d'organiser tous les entretiens dans un laps de temps assez court (un mois).

La grille d'entretien permet de servir de support aux échanges et d'en conserver une trace écrite. Ce document en double exemplaire est signé par les 2 parties et transmis à la DRH pour traitement et planification des formations souhaitées.

Il est important de commencer par faire le point sur la grille d'entretien de l'année précédente.

**Après l'entretien :**

Il est important que les entretiens d'évaluation soient considérés comme une démarche dynamique, qui se poursuit tout au cours de l'année, et dont les décisions / recommandations doivent être suivies par des faits (notamment en terme de formation, d'évolutions du poste, etc.).

Chaque encadrant est responsable de la mise en application des décisions prises au court de l'entretien.

• • •

## EXEMPLE

## Grille d'entretien annuel d'évaluation

Nom :

Prénom :

Fonction/Poste:

Nombre d'années de service :

Nombre d'années au poste actuel :

Date de l'entretien :

Heure : de à

Entretien fait par : Noms, prénoms/Fonction

## A - Mes missions professionnelles

Description des missions et des tâches principales	Degré de réalisation – satisfactions/ difficultés Observations du salarié	Observations du responsable
--	---	-----------------------------

## B - Compétences et moyens pour tenir les objectifs du poste

Rappel des objectifs définis l'an dernier :

Analyse des satisfactions et difficultés rencontrées, identification de leurs causes :

1. Niveau de connaissances et compétences :
2. Moyens (techniques, financiers et humains) mis à disposition pour atteindre les objectifs :
3. Autres

Mes relations avec les membres de l'équipe

1 - Mes relations avec les élus/volontaires

- Points positifs :
- Points à améliorer :

2 - Mes relations avec l'encadrement (salarié)

- Points positifs :
- Points à améliorer :

3 - Mes relations avec l'équipe à laquelle j'appartiens

- Points positifs :
- Points à améliorer :

4 - Mes relations avec l'équipe que j'anime (volontaires et/ou salariés) :

- Points positifs :
- Points à améliorer :

**C - Evolution professionnelle (Développement – Formation)**

(à remplir par le salarié)

Mes points forts (en terme de compétences) dans la réalisation des missions et des tâches que j'effectue

Les points que je dois renforcer pour améliorer la qualité des missions et des tâches que j'effectue, compétences à acquérir ou développer dans le cadre de l'emploi

Formation(s) interne(s) effectuée(s) dans l'année : (Titre, lieu, durée)

-

-

Que m'ont-t-elles apporté dans ma pratique professionnelle ?

Formation(s) externe(s) effectuée(s) dans l'année : (Titre, lieu, durée)

-

-

Que m'ont-t-elles apporté dans ma pratique professionnelle ?

Besoins (moyens) et souhaits d'évolution personnelle ou de carrière (interne, mobilité géographique, etc.)

Commentaire responsable/coordonateur

Attentes et besoins en formation pour l'année à venir, à moyen terme  
(Dispositifs envisagés : Plan de formation, formation continue interne, etc.)

A remplir par le salarié et le responsable hiérarchique

Besoin et souhaits en termes de révision salariale

A remplir par les 2 parties

**D - Les objectifs pour l'année à venir définis avec la hiérarchie**

(à remplir par le salarié et le responsable)

Pour chaque objectif, penser à identifier les critères/indicateurs qui permettront d'en mesurer l'atteinte, et à définir la périodicité d'une évaluation intermédiaire - pour un réajustement éventuel en cours d'année

**E - Conclusions de l'entretien**

## LE PLAN DE FORMATION / RH11

### DÉFINITIONS

Le plan de formation est un document qui retrace l'ensemble des besoins de formation définis par l'employeur avec les salariés de la structure ; il doit être pris en compte dans le plan d'action global de l'association.

Pour élaborer son plan de formation, l'association s'appuie sur l'évaluation des besoins en formation dans la structure, et/ou prend en compte les demandes des salariés. Lorsqu'il y en a, les représentants du personnel doivent être consultés lors de l'élaboration du plan de formation.

Chaque salarié est potentiellement concerné par les actions de formation de l'association. Les motifs de discrimination tels que l'âge, le sexe, l'origine, etc. ne doivent en aucun cas influencer le choix du personnel à former.

Le plan de formation décrit les actions à mettre en œuvre et les objectifs visés, la planification et le chiffrage. Il peut comporter deux types d'actions :

- actions visant l'adaptation du salarié à son poste de travail dans l'association ;
- actions visant le développement des compétences des salariés.

Le plan de formation peut également prévoir d'autres mesures telles qu'un bilan de compétences et/ou une validation de l'expérience du salarié.

• • •

### OBJECTIFS

- Anticiper les besoins pour chercher les financements correspondants.
- Prioriser les besoins pour qu'ils correspondent au développement de l'association.
- Mettre en cohérence les besoins pour éviter les doublons.
- Accroître la motivation des salariés en leur permettant d'évoluer dans la structure.

• • •

### CONDITIONS

Le plan de formation doit être élaboré en concertation avec les salariés de l'association : un formulaire individuel à remplir par chacun peut constituer un bon moyen de faire le point sur les besoins de chacun pour ensuite établir le plan qui permettra d'y répondre au mieux, en accord avec les objectifs de l'association et les stratégies de développement.

• • •

### RECOMMANDATIONS

#### A FAIRE

Avoir en tête les besoins de formation requis pour la mise en place d'un projet spécifique, de manière à intégrer les coûts dans le budget prévisionnel du projet en question.

#### A NE PAS FAIRE :

Accepter toutes les opportunités de formation sans qu'elles correspondent à un objectif précis de l'association, ni à un plan de formation cohérent.

• • •



## LA RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL / RH12

## DÉFINITIONS

Un salarié est lié à son employeur par un contrat de travail (cf. fiche RH5). Celui-ci peut être rompu soit à l'initiative du salarié (démission), soit à l'initiative de l'employeur (licenciement), soit à l'échéance d'une date donnée (date de fin de contrat à durée déterminée, atteinte de l'âge de la retraite). Dans tous les cas, certaines étapes et obligations légales doivent être respectées. Ces règles ont pour but la protection respective de l'employeur et du salarié.

La démission est le départ volontaire du salarié qui émet le souhait de quitter la structure. Le salarié est tenu de respecter un délai de préavis, qui peut être négocié avec l'employeur en fonction des obligations de service (sur la durée du préavis, se référer à la législation nationale). La démission ne donne pas lieu au versement d'une indemnité.

Le licenciement est le souhait de la structure de se séparer d'un salarié. Ce souhait peut avoir plusieurs origines : la baisse de ressources qui fait que la structure ne peut plus payer le salarié (baisse d'activité ou arrêt d'un financement qui prenait en charge le salaire de la personne en question : licenciement économique) ; la faute grave d'un salarié (sous condition d'un motif valable étayé par des preuves tangibles). Le licenciement économique donne lieu au versement d'une indemnité, pas le licenciement pour faute.

La fin de contrat à durée déterminée : l'échéance étant fixée dès la signature du contrat, elle ne donne pas lieu à des démarches particulières mais inclut le plus souvent le versement d'une prime (de fin de contrat) généralement égale à 10% de la rémunération totale brute perçue pendant la durée du contrat (se référer à la législation nationale).

Le départ en retraite : lorsque le salarié atteint l'âge légal ou la durée légale de cotisation (ces valeurs varient selon les pays), il peut faire valoir ses droits à retraite, c'est-à-dire réclamer à l'administration gestionnaire des pensions de calculer le montant de sa pension et notifier à son employeur son départ. L'employeur n'a pas de démarches particulières à faire.

La mise en disponibilité est la situation d'un fonctionnaire qui cesse d'exercer son activité professionnelle pendant une certaine période. Il est placé temporairement hors de son administration d'origine et cesse de bénéficier de sa rémunération et de ses droits à l'avancement et à la retraite. La mise en disponibilité peut intervenir à la demande du fonctionnaire ou d'office à l'initiative de l'administration. Cela n'entraîne pas de rupture de son contrat de travail, il sera réintégré de droit à l'issue de sa période de disponibilité.

Les procédures à suivre pour ces différentes modalités de rupture d'un contrat de travail dépendent des législations en vigueur ; il convient de s'y reporter pour en connaître les différentes étapes et les obligations légales qui y sont attachées (délais, indemnités, etc.).

• • •

## OBJECTIFS

Bien connaître les différentes modalités de rupture de contrat, ainsi que les obligations et les coûts qui y sont liés permettra à la structure d'optimiser sa gestion du personnel, et au personnel de ne rien ignorer de ses droits et devoirs.

• • •

## RECOMMANDATIONS

Bien connaître sa législation nationale ; au besoin demander un avis ponctuel à un juriste ou un avocat.





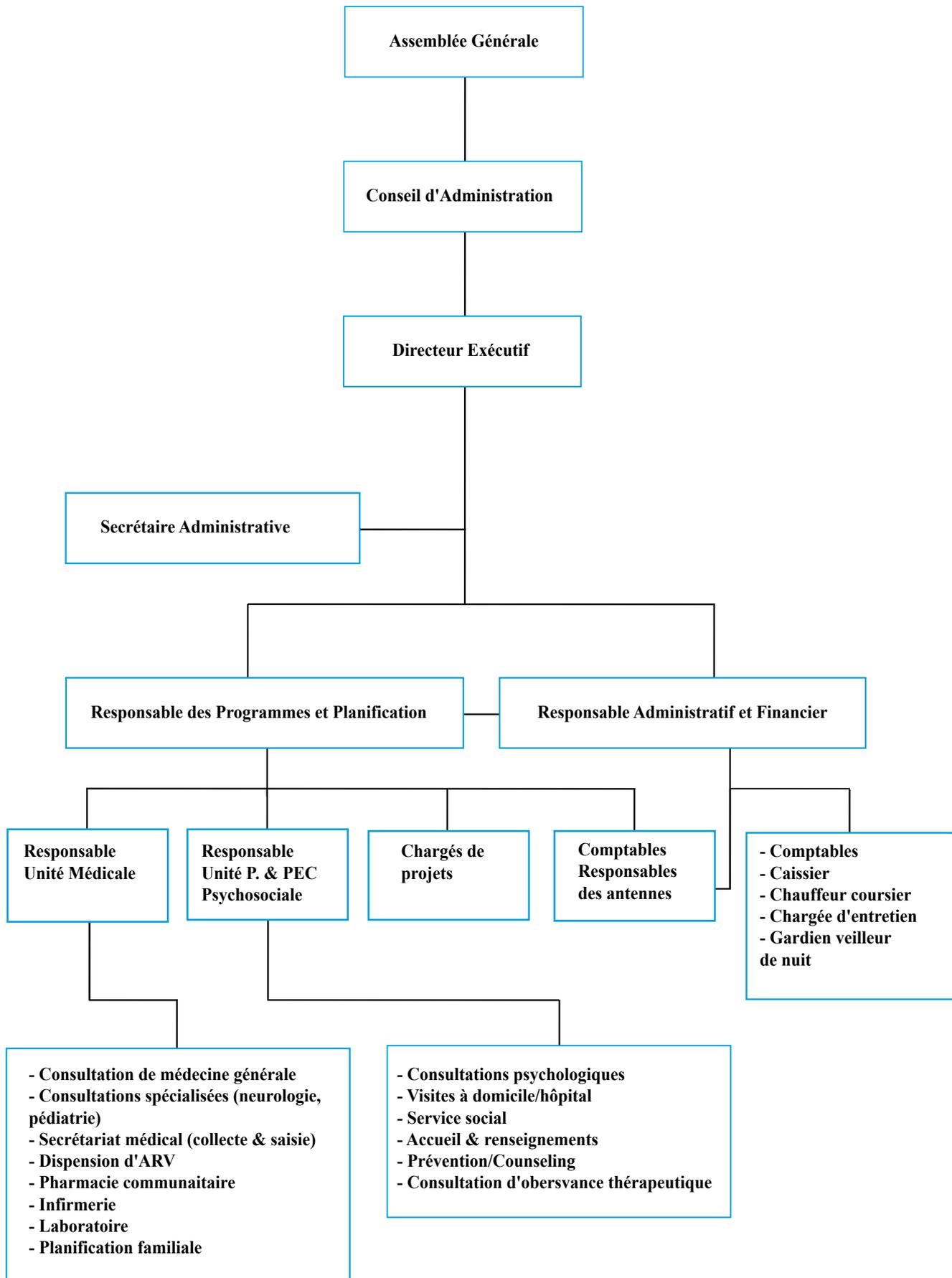


## INDEX DES OUTILS PRATIQUES

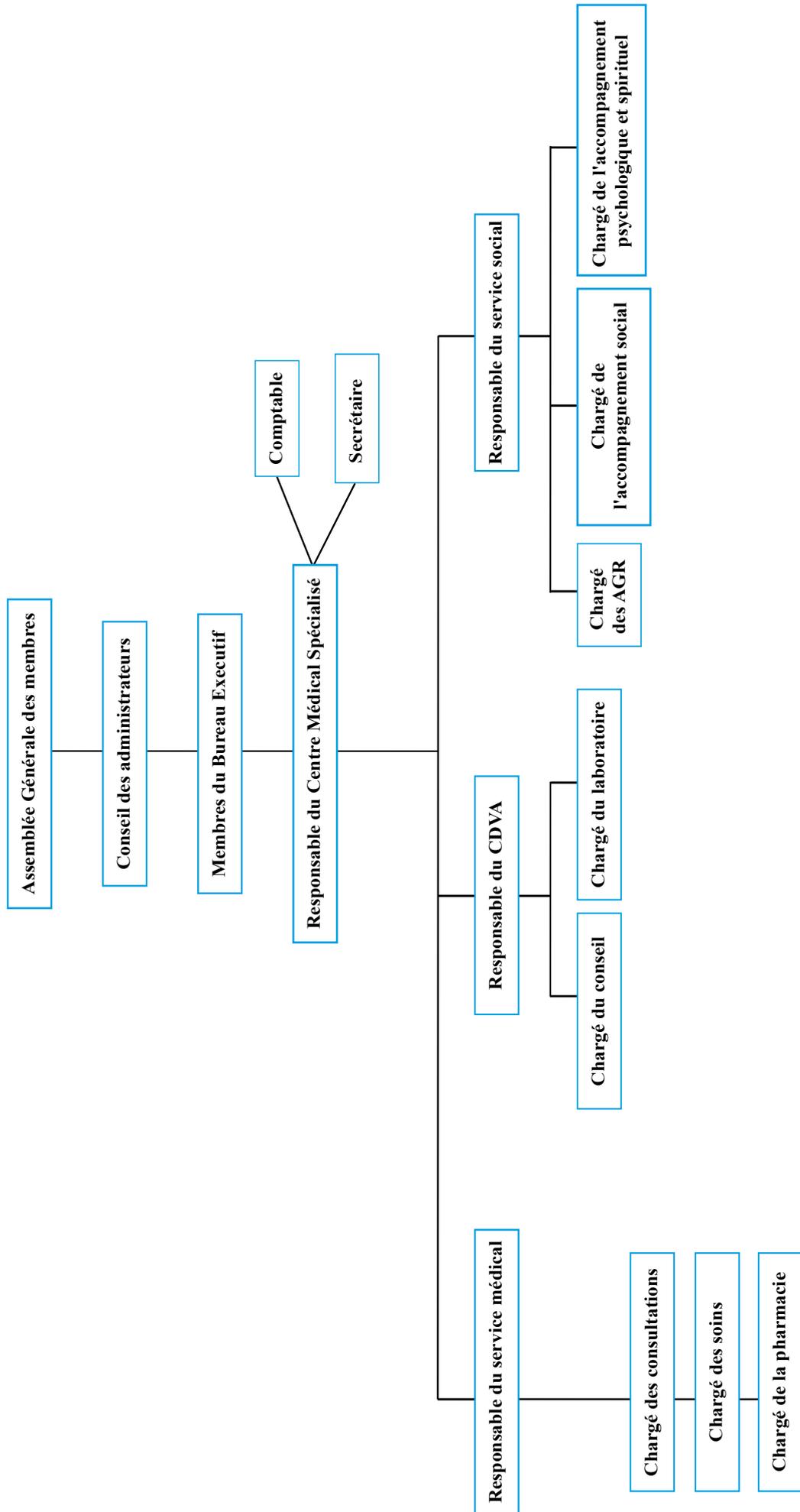
	REF	PAGE		REF	PAGE
<b>ADMINISTRATION</b>			Fiche de valorisation de temps	CP16.01	199
Organigramme	AD2.01	141	Fiche d'immobilisation	CP17.01	200
Organigramme	AD2.02	142	Fiche d'amortissement	CP17.02	201
Statuts	AD3.01	143	Tableau des amortissements	CP17.03	202
Règlement intérieur	AD4.01	148	Bilan	CP18.01	203
Règlement intérieur	AD4.02	155	Compte de résultat	CP18.02	204
Convention de mise à disposition de fonds	AD8.01	159	<b>FINANCES</b>		
Convention de partenariat	AD8.02	160	Budget prévisionnel	FI1.01	205
Convention de stage	AD8.03	165	Budget prévisionnel	FI1.02	206
Procédure missions	AD9.01	168	Tableau de suivi budgétaire	FI2.01	207
Ordre de mission	AD9.02	169	Tableau de suivi budgétaire	FI2.02	208
Manuel des procédures	AD10.01	170	Checklist	FI3.01	209
<b>COMPTABILITE</b>			Procédure contrôles internes	FI3.02	210
Fiche de demande de fonds	CP2.01	172	Rapport financier intermédiaire	FI4.01	215
Fiche de décaissement	CP2.02	173	Rapport financier final	FI4.02	216
Demande d'engagement de dépense	CP2.03	174	<b>LOGISTIQUE</b>		
Bon d'entrée en caisse	CP2.04	175	Inventaire du matériel	LOG1.01	217
Fiche de retour caisse	CP2.05	176	Suivi des véhicules	LOG1.02	218
Procédure de passation de marché	CP3.01	177	Bordereau de réception	LOG2.01	219
Tableau de comparaison des offres	CP3.02	178	Bon de sortie de stock	LOG2.02	220
Bon d'engagement	CP3.03	179	PV de destruction de bien	LOG2.03	221
Plan analytique	CP4.01	180	Fiche de stock	LOG2.04	222
Facture	CP5.01	181	Fiche d'inventaire	LOG2.05	223
Reçu	CP5.02	182	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>		
Quittance	CP5.03	183	Fiche de poste	RH2.01	224
Plan comptable	CP7.01	184	Fiche de poste comptable	RH2.02	225
Livre de banque	CP9.01	186	Grille des salaires	RH3.01	227
Remise de chèque	CP9.02	187	Grille des salaires	RH3.02	228
Reçu de versement en banque	CP9.03	188	Grille de tri des CV	RH4.01	229
Ordre de virement	CP9.04	189	Grille d'entretien	RH4.02	230
Retrait sur compte bancaire	CP9.05	190	Contrat de travail	RH5.01	231
Rapprochement bancaire	CP10.01	191	Contrat de consultation	RH5.02	233
Livre de caisse	CP11.01	192	Fiche d'embauche	RH6.01	235
Tableau d'inventaire de caisse	CP12.01	193	Dossier du personnel	RH6.02	236
Plan de trésorerie	CP13.01	194	Registre du personnel	RH7.01	237
Demande d'avance sur salaire	CP14.01	195	Fiche de paie	RH8.01	238
Demande d'avance de fonctionnement	CP14.02	196	Fiche de paie	RH8.02	239
Demande d'avance sur frais de mission	CP14.03	197	Livre de paie	RH9.01	240
Fiche de retour en caisse	CP14.04	198	Formulaire d'entretien annuel	RH12.01	241



# ORGANIGRAMME



# ORGANIGRAMME



# STATUTS

## TITRE I : Création – Dénomination –Siège –Durée

### Article 1 : Création

En vertu des Dispositions législatives en vigueur, et par tous les textes subséquents relatifs aux organisations non gouvernementales (ONG), il est créée en République de Guinée, ce jour 24 novembre 1994 une organisation non gouvernementale à but non lucratif, apolitique et associative entre toutes personnes physique ou morale de droit privé, qui adhéreront aux présents statuts.

### Article 2 : Dénomination

La dénomination de l'organisation est :

1. le logo de l'association est représenté par .....
2. le logo est l'insigne qui figurera sur les panneaux indicatifs, les pancartes, les fanions, les badges, les autos collantes et autres.
3. la devise est .....

### Article 3 : Objectif

1. but : Secourir et traiter les hommes en détresse.
2. Objectifs : l'association a pour objectifs :  
de faire de l'assistance médico-sociale aux personnes en situation difficile ;  
d'initier et/ou d'exécuter des programmes d'assistance aux communautés afin de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations ;  
de développer des initiatives d'auto emploi des jeunes enquête de premier emploi ;  
de favoriser le partenariat dans le cadre de la santé ;  
de contribuer à la protection et à l'amélioration de l'environnement ;  
de collecter des informations sanitaires dans un journal.

### Article 4 : Siège

L'association a son siège à Conakry (République de Guinée). Il pourra être transféré en tout endroit du territoire par simple décision du conseil d'administration approuvée par l'assemblée générale.

### Article 5 : Durée

La durée de l'organisation est de quatre vingt dix neuf (99) ans, reconductible par approbation de l'assemblée générale.

## TITRE II : Des Membres de l'Organisation

### Article 6 : Adhésion

L'adhésion à l'association est ouverte à toute personne physique qui paye sa cotisation et adopte le présent statut et règlement intérieur.

### Article 7 : Critère d'Adhésion

Etre âgé de dix huit (18) ans au moins, jouir de ses droits civiques, écrire une lettre de motivation à l'adresse du CA.

**Article 8 : Catégories de Membres**

- Membres fondateurs
- Membres adhérents
- Membres bienfaiteurs

**1. Membres fondateurs** : c'est un titre honorifique réservé aux personnes ayant pour la première fois, l'idée de création de l'association et dont la liste se trouve en annexe de ces statuts.

**2. Membres adhérents** : toute personne qui adopte les présents statuts et règlements intérieurs, s'acquiesce de ses cotisations et prend part activement à la vie de l'ONG.

**3. Membres bienfaiteurs** : tout membre sympathisant de l'association ou faisant un acte de générosité ou de soutien à l'organisation pour l'accomplissement de ses objectifs.

**Article 9 : Démission – Exclusion – Décès- Cessation d'activités :**

La perte de la qualité du membre résulte de :

- Démission ;
- Exclusion ;
- Décès ;
- Cessation d'activité.

La perte de la qualité du membre, une fois prononcée ou constatée n'a droit ni à un remboursement ni à un dédommagement de la part de l'association.

**1. De la démission** : tout membre de l'ONG dispose d'un droit de démissionner. A ce titre, toute démission devra être obligatoirement adressée au Conseil d'Administration de l'organisation qui statue. La démission une fois prononcée par le CA entraîne immédiatement la perte de la qualité de membre de l'association.

**2. De l'exclusion** : tout membre de l'association peut être exclu sur proposition du CA entérinée par l'assemblée générale.

L'exclusion est prononcée soit pour :

- motif de non paiement des cotisations ;
- motif infamant résultant d'un discrédit grave tant pour la personne que pour l'organisation.

Tout membre, objet d'une procédure d'exclusion, dispose du libre exercice d'exposer ses observations tant devant le CA que devant l'assemblée générale.

**3. Du décès** : Le décès d'un membre doit être obligatoirement et impérativement notifié au Conseil d'Administration ; Le décès d'un membre ne confère nullement de plein droit la qualité de membre de l'organisation aux héritiers ou ayants droit

**4. De la cessation d'activités** : Au terme des dispositions des présents statuts, la cessation d'activités résulte soit d'un transfert de résidence à l'extérieur du territoire, soit d'une décision administrative, judiciaire ou de cessation d'activités volontaire.

**Article 10 : Responsabilités des membres et des administrateurs de l'organisation**

La responsabilité individuelle ou collective des membres ou des administrateurs de l'ONG, ne peut être civilement

engagée que pour des opérations ordonnées et exécutées au nom, pour le compte et sur le mandat de l'organisation.

### **TITRE III : De la structure et du fonctionnement de l'organisation**

- Assemblée générale
- Conseil d'administration
- Le commissariat aux comptes
- Direction Générale

#### **Article 11 : L'Assemblée Générale (AG)**

Elle réunit tous les membres de l'organisation. Elle statue par ses décisions sur toutes les questions relatives à L'ASSOCIATION, oblige les absents non représentés à se conformer. Les assemblées générales afférentes à la

présente organisation sont :

- Constitutive ;
- Ordinaire ;
- Extraordinaire

#### **Article 12 : Assemblée Constitutive :**

L'assemblée générale constitutive se tient une fois et exclusivement sur convocation des futurs membres, réunis pour voter l'adoption des statuts et règlement intérieur.

#### **Article 13 : Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire**

L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire regroupe sans distinction de catégorie tous les membres de l'organisation qui se sont régulièrement acquittés de leurs cotisations.

**1. Réunion** : L'AG se réunit une fois par an (premier trimestre de chaque année).

En outre, l'AG peut être réunie en session extraordinaire sur requête adressée au CA et signée par les deux tiers (2/3) des membres de L'ASSOCIATION, soit sur requête du directeur exécutif ou sur convocation du président du CA ou encore des deux tiers (2/3) des membres du CA ou de la direction générale. Elle traite dans ce cas des seules questions inscrites à l'ordre du jour.

### **2. Pouvoir**

#### **Assemblée générale ordinaire :**

- approuve ou rejette les rapports d'activités de l'ONG ;
- adopte ou rejette le budget prévisionnel et le programme d'activités de l'ONG ;
- adopte ou rejette les rapports et états financiers de l'exercice écoulé ;
- se prononce sur les recommandations de la Direction générale et du CA relatives à toute politique d'action, d'activités ou de changement de l'organisation ;
- élit les membres du CA à l'issue du mandat ;
- délibère et adopte les ordres du jour de l'assemblée.

#### **Assemblée générale extraordinaire :**

- délibère sur toutes les questions d'urgences ou de modification des statuts et règlement intérieur.

**Article 14 : Le Conseil d'Administration**

**1. Composition** : le CA est composé de trois (3) membres dont deux (2) internes et un externe à l'ONG.

La durée du mandat est fixée à deux (2) ans, renouvelable. Les membres sont élus par l'AG selon des critères bien définis par le règlement intérieur. Tout membre élu en remplacement au titre de démission, d'exclusion, de cessation d'activités ou de décès, n'accomplira que le temps du mandat restant à couvrir.

Les membres du CA sont :

- un président (membre interne) ;
- un vice président (membre externe) ;
- un rapporteur (membre interne).+

**Article 15 : Pouvoir du conseil d'administration :**

Le CA a pour rôle :

- de choisir les membres de la Direction Générale sur base d'un profil de poste clairement identifié, qui comprendra une description des tâches de la fonction et les compétences requises pour assumer la fonction ;
- de veiller à la bonne organisation de l'association ;
- de proposer des résolutions et décisions des AG ;
- de recevoir de la Direction Générale la proposition de budget de l'organisation, de l'étudier, de l'adopter ou rejeter, d'en rendre compte à l'AG et d'en faire surveiller l'exécution par cette direction ;
- d'approuver la structure, effectif, la grille salariale de l'organisation, de veiller à la bonne gestion des ressources gérées par la DG ;
- de favoriser et maintenir par les moyens appropriés, la cohésion et l'harmonie au sein de l'ONG ;
- de constater toute démission ;
- de proposer toute exclusion de membre ;
- d'appliquer les décisions de l'AG ;
- de proposer le montant des cotisations

**Article 16 : Les commissaires aux comptes**

Le commissariat aux comptes est composé de deux membres :

Premier commissaire aux comptes (membre externe)

Deuxième commissaire aux comptes (membre interne)

Le rôle du commissariat aux comptes est d'assurer le contrôle des comptes de L'ASSOCIATION.

**Article 17 : La Direction générale**

La Direction Générale (DG) est l'organe de gestion quotidienne de l'organisation. Sa composition est la suivante :

- un directeur exécutif ;
- un directeur des programmes ;
- un comptable.

Cependant, selon les besoins, l'évolution et les ressources de l'ONG cette direction, peut être élargie à d'autres fonctions. En cas de démission, d'exclusion, de décès ou de cessation d'activités, la procédure d'engagement des membres reste valable et sera mise en application.

**TITRE IV : Des ressources de L'ASSOCIATION****Article 18 : Les ressources**

Les ressources de l'organisation se composent de :

- cotisations versées par les membres ;
- dons, legs et donations mis à la disposition de L'ASSOCIATION ;
- revenus des biens ou valeurs possédés par l'ONG.

**TITRE V : Des modifications – Dissolution****Article 19 : Modifications**

Les statuts et le règlement intérieur peuvent être modifiés par une assemblée générale extraordinaire. Dans ce cas, les propositions sont inscrites à l'ordre du jour, lequel doit être envoyé à tous les membres au moins vingt un (21) jours à l'avance.

Le quorum de l'assemblée est obtenu si les trois quarts (3/4) des membres de l'organisation sont présents ou

représentés.

A défaut de quorum, l'assemblée est convoquée trois (3) jours plus tard, elle pourra à ce titre, valablement délibérer à la majorité simple des membres présents.

**Article 20 : Dissolution**

En cas de faits volontaires ou involontaires ou forcés constatés et nécessitant la dissolution de L'ASSOCIATION, le CA est tenu de convoquer une assemblée générale extraordinaire aux fins de statuer, tant sur les motifs de la dissolution que sur l'affectation du produit de la liquidation de l'organisation.

Une fois la dissolution prononcée et approuvée, le patrimoine de L'association sera légué soit au Ministère de la Santé, soit à la Faculté de Médecine Pharmacie de l'Université de Conakry, soit à une organisation ayant les mêmes buts et poursuivant sur le terrain les mêmes objectifs.

**Article 21 : Dispositions finales**

Tous les cas non prévus dans ces statuts feront l'objet de dispositions spéciales à arrêter par la Direction Générale et à faire entériner par l'assemblée générale.

**Article 22 : Règlement intérieur**

Il est annexé aux présents statuts, un règlement intérieur qui en est l'indispensable complément.

O.N.G  
Adresse  
Tel

## REGLEMENT INTERIEUR

### PREAMBULE

#### **Article 1 : Objet**

Le présent Règlement Intérieur, est destiné à assurer la bonne exécution du travail, la discipline ainsi que l'hygiène et la sécurité des travailleurs à au sein de l'ONG, conformément à la loi 95 – 15 du 12 janvier 1995 portant code du travail et à ses décrets d'application ainsi qu'à la Convention Collective Interprofessionnelle du 20 juillet 1977 de la République de Côte d'Ivoire.

Il oblige tous les salariés (les stagiaires y compris) qui y sont occupés à se conformer à ses prescriptions sans restriction ni réserve.

#### **Article 2 : Champ d'application**

Le présent Règlement Intérieur s'applique à tous les employés de l'association à quelque niveau qu'ils soient. Chacun d'eux est tenu de se conformer à ses prescriptions.

## TITRE I : EMPLOI

#### **Article 3 : Dispositions générales**

Toutes personne employée accepte par ce fait les dispositions du Règlement Intérieur et déclare s'y soumettre entièrement. Il devient, en effet, la loi des parties pour toutes questions non réglées par la loi, les règlements, par la Convention Collective, par le contrat individuel ou par l'usage.

#### **Article 4 : L'embauche**

Le travailleur est tenu de fournir sur une fiche de renseignement, son identité complète : nom, prénoms, date et lieu de naissance, situation de famille, adresse de la personne à prévenir en cas d'accident, à charge pour l'employeur de consigner ces renseignements sur le registre d'employeur ou dans le dossier du personnel.

#### **Article 5 : Période d'essai**

Tout engagement définitif du travailleur est précédé d'une période d'essai stipulée par écrit, dont la durée varie selon le projet ou le poste aux est destiné le travailleur. Cette durée est fixée conformément aux dispositions légales, réglementaires et conventionnelles en vigueur.

Pendant cette période, les parties ont la faculté de rompre le contrat sans indemnité ni préavis.

## TITRE II : CONDITIONS DE TRAVAIL

### I- ORGANISATION DU TRAVAIL

#### **Article 6 : Horaire de travail**

Les dispositions concernant les heures de début et de fin du travail ainsi que toutes les modifications qui peuvent survenir dans l'horaire et la répartition du travail sont arrêtées par l'employeur et communiquées au personnel par affichage.

Les travailleurs doivent donc se trouver à leurs postes de travail aux heures fixées pour le début et la fin du travail. L'horaire de travail est fixé comme suit :

**\* 8 heures à 17 heures 30 mn (heure indicative y compris les moments de pauses)**

**NB : Ces horaires peuvent variées en fonction de l'intensité des activités et de la présence d'auditeurs pour les membres des projets.**

**Article 7 : Ponctualité**

La ponctualité est de rigueur pour tous les travailleurs.

Tout retard injustifié donnera lieu à un avertissement, et plusieurs avertissements restés sans effet, même pour autre cause que les retards et absences, pourront être considérés comme fautes susceptibles d'entraîner la rupture des liens contractuels.

Les travailleurs ne doivent quitter leur poste qu'après l'heure de fin du travail.

**Article 8 : Heures supplémentaires**

Les heures de travail effectuées au-delà de la durée légale ou celle admise en équivalence sont des heures supplémentaires.

Les heures supplémentaires ne peuvent être effectuées qu'en fonction des exigences de l'O.N.G.

Les heures supplémentaires ainsi effectuées devront être rémunérées conformément à la législation en vigueur. Cependant, en raison du caractère social de l'ONG et de l'activité bénévole des personnes qui y sont engagées, l'ONG ne pourra rémunérer les heures supplémentaires qui seront effectuées.

**Article 9 : Contrôle (feuille de temps)**

La présence des travailleurs est certifiée par la tenue d'une feuille de temps (time sheet) qui doit être rempli par chaque travailleur.

Le non remplissage de ces feuilles peut entraîner des avertissements. Ces feuilles sont validées par les coordonnateurs ou les responsables des services.

**Article 10 : Obligations des travailleurs**

Les travailleurs sont tenus :

- de réserver un bon accueil à tous les bénéficiaires de l'ONG;
- de faire enregistrer tout patient avant d'avoir accès à la salle de soin ou à toute autres consultations, muni de son bulletin d'entrée ;
- d'être attentionnés et disciplinés et être à l'écoute des patients;
- d'exercer convenablement les tâches qui leur sont confiées avec intelligence et fidélité ;
- de se conformer strictement aux instructions verbales ou écrites portées à leur connaissance par note de service ainsi qu'aux prescriptions de qualité et de sécurité ;
- d'observer une discrétion absolue.

La courtoisie, l'amabilité, la cordialité et le respect doivent être de rigueur.

- Tout travailleur en situation de cessation de contrat de travail doit restituer tous les biens considérés comme faisant partie du patrimoine de l'ONG;

- Chaque travailleur devra informer l'employeur dans les huit (8) jours de toute modification survenue dans la composition et de tout changement de domicile.

**Article 11 : Repos hebdomadaire**

Le repos hebdomadaire déterminé selon le contrat de travail sera accordé à tout travailleur.

En cas de nécessité, des dérogations au repos dominical ou hebdomadaire pourront être apportées avec ou sans repos compensateur dans les conditions réglementaires.

**Article 12 : Congés, absences & permissions**

Les autorisations d'absence (payées), les congés (payés) et les permissions exceptionnelles (non payées) sont déterminés par l'employeur ou son représentant en fonction des nécessités de service et doivent faire l'objet d'une autorisation préalable écrite.

En cas d'absence pour cause de maladie hors de sa résidence habituelle, le travailleur doit faire prévenir l'employeur de son absence dans un délai de trois (3) jours suivant la date de la maladie et lui faire parvenir dans un délai maximum de huit (8) jours, un certificat médical justifiant son état et prévoyant la durée probable de son incapacité.

Il ne peut refuser la contre visite médicale ordonnée par l'employeur.

Toute absence non justifiée de plus de trois (3) jours sera considérée comme un abandon de poste.

En ce qui concerne les congés annuels, les conditions d'acquisition sont fixées par la législation du travail en vigueur.

En effet le congé annuel est acquis au terme de douze (12) mois de présence dans l'ONG. La date de départ en congé est fixée selon les modalités arrêtées par l'employeur ou son représentant qui s'efforcera dans la mesure du possible, de tenir compte des préférences manifestées par le travailleur.

Pour des nécessités de service, les congés peuvent être fractionnés ou décalés avec des parties.

Pour ce qui est des permissions exceptionnelles, le travailleur comptant au moins six (6) mois de présence dans l'entreprise et touché par les événements familiaux dûment justifiés, énumérés ci-après, bénéficie, dans la limite de dix (10) jours ouvrables par an, non déductible du congé réglementaire n'entraînant aucune retenue de salaire, d'une permission exceptionnelle pour les cas suivants se rapportant à la famille légale :

- mariage du travailleur	4 jours ouvrables ;
- mariage d'un de ses enfants, d'un frère, d'une sœur	2 jours ouvrables ;
- décès du conjoint	5 jours ouvrables ;
- décès d'un enfant, du père, de la mère du travailleur	5 jours ouvrables ;
- décès d'un frère, d'une sœur	2 jours ouvrables
- décès d'un beau-père ou d'une belle mère	2 jours ouvrables ;
- naissance d'un enfant	2 jours ouvrables ;
- baptême d'un enfant	1 jour ouvrable ;
- première communion	1 jour ouvrable ;
- déménagement	1 jour ouvrable ;

## II- CLASSEMENT & MODALITE DE PAIE

### **Article 13 : Classement**

Le classement des travailleurs de l'ONG est effectué d'après les catégories professionnelles définies par la réglementation en vigueur.

Les travailleurs ont droit au salaire fixé pour la catégorie professionnelle à laquelle ils appartiennent.

### **Article 14 : Paiement des salaires**

Le paiement des salaires a lieu dans les locaux de l'ONG au plus tard huit (8) jours après la fin du mois de travail qui donne droit au salaire. Les travailleurs absents le jour de la paie, pourront retirer leur salaire à l'heure normale d'ouverture de la caisse.

A cette occasion, il sera délivré au travailleur un bulletin de paie qu'il lui est conseillé de conserver.

## TITRE III : ENTRTIEN ET UTILISATION DU MATERIEL

### **Article 15 : Entretien du matériel**

Lorsque des matériels sont confiés à un travailleur par l'employeur, il en est dressé un inventaire signé des deux parties. Le travailleur est responsable des dits matériels qu'il a ainsi pris en charge. Il en sera de même des outils qui lui sont confiés dans l'exercice de ses fonctions.

Toute disparition du matériel devra être signalée immédiatement à l'employeur.

Les employés travaillant sur une machine doivent signaler à l'employeur les défauts constatés dans le fonctionnement de ladite machine dès qu'elles se produisent.

Les conducteurs de véhicules automobiles sont soumis aux mêmes obligations en ce qui concerne les véhicules qui leur sont confiés.

### **Article 16 : Entretien & utilisation de l'outillage et des machines**

Les travailleurs doivent maintenir en parfait état de propreté et de fonctionnement l'outillage, les appareils, les machines et le matériel qui leur sont confiés.

Ils doivent signaler immédiatement tout mauvais fonctionnement ou toute avarie constatée.

Ils sont tenus de présenter le matériel qu'ils utilisent chaque fois qu'il est demandé de le restituer au complet.

Ils doivent demander le remplacement des outils usés ou détériorés.

Il leur est interdit d'utiliser un outil, une machine ou matériel pour d'autres travaux que ceux auxquels ils sont affectés ou pour lesquels ils ont été confiés aux travailleurs.

Ils doivent se soumettre aux inventaires périodiques diligentés par le Responsable du patrimoine.

#### **Article 17 : Propreté des locaux**

Pour la bonne marche de l'ONG, les travailleurs doivent veiller au bon état de propreté des lieux de travail ainsi que des différents locaux mis à leur disposition.

Les travailleurs doivent tenir les différents compartiments de l'ONG en constant état de propreté.

#### **Article 18 : Tenues de travail**

Le personnel astreint au port d'une tenue, doit la porter sur le lieu du travail et ne doit, sous aucun prétexte, se délester de ladite tenue qui doit être maintenue de façon constante en bon état d'utilisation et de propreté.

### **TITRE IV : HYGIENE & SECURITE AU TRAVAIL**

#### **Article 19 : Services médicaux & sanitaires**

Les travailleurs sont obligatoirement tenus de se soumettre aux examens médicaux prévus et de se présenter aux visites médicales prévues par les lois et règlements en matière de médecine du travail.

#### **Article 20 : Sécurité**

Les travailleurs sont tenus de se conformer aux consignes particulières de sécurité qui leur sont prescrites, soit verbalement, soit par note spéciale de service.

Ils doivent signaler toute défectuosité constatée dans le fonctionnement des installations électriques et autres.

Le personnel ne doit pas se livrer à des actes interdits par les prescriptions relatives à l'hygiène et à la sécurité. Il doit utiliser et maintenir en place les dispositifs de toute nature destinés à éviter les accidents.

En cas d'accident du travail, déclaration immédiate doit en être faite à l'employeur ou à son représentant, soit par l'intéressé lui-même, soit par deux (02) témoins de l'accident.

#### **Article 21 : Accident de travail et maladies professionnelles**

Il est instamment recommandé au personnel d'observer la réglementation concernant la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, l'hygiène et la sécurité et de se conformer aux consignes de sécurité particulières à chaque poste de travail.

Le personnel est tenu de respecter les consignes ou les instructions données par la direction de l'ONG afin que chaque travailleur prenne soin non seulement de sa propre santé et sécurité, mais aussi de celles des collègues de travail qui se trouvent concernés par ses agissements ou omissions.

Il est formellement interdit de démonter ou de détériorer les dispositifs de sécurité ainsi que les équipements de protection individuels ou collectifs mis à la disposition des employés.

Tout manquement à ces consignes ou interdictions pourra constituer un motif de licenciement indépendamment des responsabilités pénales et civiles qui pourraient en résulter pour l'employé, en cas d'observation des règles relatives à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Si le travailleur malade fait constater son état par le service médical de l'ONG dans un délai de 48 heures, il n'aura pas d'autres formalités à accomplir. Dans la négative, il doit, sauf cas de force majeure, avertir l'employeur du motif de son absence dans un délai de 72 heures suivant la date de l'accident ou de la maladie.

Il ne pourra refuser de recevoir la visite du médecin de l'ONG;

### **TITRE V : DISCIPLINE & SANCTIONS**

#### **Article 22 : Interdictions**

Il est formellement interdit au personnel de l'ONG :

- d'utiliser le téléphone de l'O.N.G à des fins personnelles ;
- de regarder la télévision pendant les heures de travail ;
- de lacérer ou de détruire les affiches ou note de services régulièrement apposés dans les lieux de travail ;
- de se présenter au travail en état d'ivresse ;
- de fumer, de faire une pause café, de dormir ou de se livrer à toute autre occupation personnelle pendant

les heures de travail au détriment des patients, en dehors des pauses ou repos spécialement prescrits ou autorisés par l'employeur ;

- de faire, de laisser faire ou de susciter tout comportement de nature à troubler l'ordre et l'harmonie au sein de l'ONG;
- de se déplacer sans avertir ou sans être remplacé à son poste de travail lorsqu'il s'agit de travailleur dont la présence est nécessaire pour le bon fonctionnement de l'ONG
- de s'éloigner de son poste de travail, sans motif justifié et sans autorisation, pendant les heures de travail ;
- de toucher aux appareils électriques sans instruction de l'employeur ;
- de sortir des locaux du service sans autorisation préalable ;
- de faire un travail autre que celui demandé ou de modifier les conditions prescrites pour le travail ;
- d'emporter des locaux du service ou d'utiliser, sans autorisation, des objets, matériel, documents, machines appartenant à l'ONG;
- de distribuer dans les locaux de l'ONG des tracts, brochures, prospectus, etc. quel qu'en soit l'objet sans l'autorisation de l'employeur ;
- disputer entre travailleurs pendant les heures de travail ;
- de se livrer à des discussions politiques et autres en présence des usagers ;
- d'exercer toute pression sur le personnel pour faire obstacle à la liberté du travail
- de causer du désordre d'une façon quelconque ;
- d'agresser verbalement ou physiquement les patients ou usagers de l'ONG ;
- de tenir des propos contraires aux bonnes mœurs, de provoquer des conciliabules, ou d'y participer sur les lieux de travail pendant ou après le travail ;
- d'introduire des marchandises, vivres ou boissons ou autre, en vue de les vendre aux patients ou usagers de l'O.N.G
- d'effectuer pour leur compte ou pour le compte d'un tiers des opérations financières ou commerciales quel conques dans l'enceinte de l'ONG;
- d'introduire ou recevoir dans les locaux de l'ONG, des personnes étrangères au personnel, d'y pénétrer ou y demeurer en dehors des heures de travail, sans autorisation particulière de l'employeur ou de son représentant.

### **Article 23 : Fautes**

Les fautes disciplinaires causées par le non respect, par les travailleurs, des dispositions du présent règlement intérieur ainsi que les fautes professionnelles sont passibles de sanctions.

#### **Fautes de premier degré**

Peuvent être considérées comme des fautes de premier degré, les fautes **non limitatives** suivantes :

- le désordre causé par le travailleur dans les locaux du service;
  - la mauvaise manière de servir les patients ;
  - les retards et absences non justifiés ;
  - l'usage du téléphone de l'ONG à des fins personnelles ;
  - la tricherie dans le pointage ;
  - l'introduction ou la réception dans les locaux du service des personnes étrangères au personnel, d'y pénétrer ou y demeurer en dehors des heures de travail, sans autorisation particulière de l'employeur ou son représentant ;
  - de fumer, de faire une pause café, de manger de dormir ou de se livrer à toute autre occupation personnelle pendant les heures de travail, en dehors des pauses spécialement prescrites et autorisées par l'employeur.
  - d'introduire des marchandises, vivres ou boissons, en vue de les vendre aux patients ou aux usagers de l'O.N.G ;
  - d'effectuer pour leur compte ou pour le compte d'un tiers des opérations financières ou commerciales quel conques à l'intérieur des locaux du service.
- Toute récidive de ces infractions constitue des fautes de second degré.

**Fautes de second degré**

Peuvent être considérées comme des fautes de second degré, les fautes non exhaustives suivantes :

- l'insubordination caractérisée ou le manque de respect envers l'employeur ou son représentant et envers les usagers ou les patients;
- les insultes, les rixes, les menaces et voie de fait envers les patients ou les usagers de l'ONG dans son enceinte;
- les absences et retards répétés, prolongés et non motivés ;
- l'abandon de poste, les vols ou abus de confiance et les détournements au préjudice de l'ONG et de certains travailleurs ;
- la pratique d'activités concurrentes à celles de l'ONG
- l'état d'ébriété répété ;
- le manquement au secret professionnel ;
- l'incitation à la violence ou à la révolte ;
- les infractions à la discipline, à la morale et aux règles d'hygiène et de sécurité prescrites.

Cette liste n'étant pas limitative, l'employeur se réserve le droit d'apprécier toute faute commise par le travailleur dans l'exercice de ses fonctions.

**Article 24 : Procédure disciplinaire**

Les sanctions disciplinaires sont prises par l'employeur ou son représentant après que le travailleur mis en cause, assisté, s'il le désire, d'un délégué du personnel, aura fourni dans un délai de 48 heures les explications écrites ou verbales.

Lorsque les explications sont verbales, elles doivent faire l'objet d'une transcription rédigée par l'employeur, contresignée par le travailleur et le délégué ayant assisté les parties.

La sanction est signifiée par écrit au travailleur.

**Article 25 : Sanctions disciplinaires**

Toute violation des dispositions du présent règlement intérieur ou d'une manière générale, toute infraction à la discipline peut, selon leur gravité, faire l'objet des sanctions suivantes :

**Sanctions du premier degré**

- l'avertissement verbal ;
- l'avertissement écrit ;
- la mise à pied temporaire de 1 à 3 jours ;
- la mise à pied temporaire de 4 à 8 jours.

**Sanctions du second degré**

- le licenciement pour faute simple (avec préavis et indemnités) ;
- le licenciement pour faute lourde (sans indemnités ni préavis) ;

**Article 26 : Avertissements**

L'avertissement verbal ou écrit peut être infligé au travailleur en cas de fautes légères (fautes de premier degré) comme les retards, le travail au ralenti intentionnel ou sa mauvaise exécution, les infractions à la discipline, à la morale, aux bonnes mœurs, aux règles d'hygiène et de sécurité.

La présente énumération, loin d'être exhaustive, ne constitue qu'une simple indication.

**Article 27 : Mises à pied**

Elle peut-être infligée au travailleur lorsque la faute de premier ou de son degré commise présente une certaine gravité.

Le nombre de jours de mise à pied (*de 1 à 3 jours ou de 4 à 8 jours*) sera fonction du degré de la faute.

La mise à pied peut être aussi prononcée à l'encontre d'un travailleur qui récidive dans une faute pour laquelle il a écopé d'un avertissement écrit dans un délai ne dépassant pas six (6) mois.

**NB** : L'avertissement écrit et la mise à pied de 1 à 3 jours ne sauraient être invoqués à l'encontre du travailleur si

à l'expiration d'un délai de six (6) mois suivant la date d'intervention de la sanction, aucune autre sanction n'a été prononcée.

La mise à pied de 4 à 8 jours quant à elle, ne saurait être invoquée que dans les mêmes conditions ci-dessus citées, après un délai de huit (8) mois.

**Article 28 : Le licenciement**

Le licenciement peut être prononcé à l'encontre d'un travailleur avec ou sans indemnité de rupture lorsque ce dernier commet une faute de premier ou de second degré.

\* **Avec indemnité de rupture** : lorsque le travailleur, déjà mis à pied, commet la ou les mêmes fautes dans les délais précisés ci-dessus, ou lorsqu'il commet une faute qui détériore sérieusement les relations professionnelles.

\* **Sans indemnité de rupture** : lorsque le travailleur, commet une faute d'une extrême gravité qui empêche résolument la poursuite des relations professionnelles ; sous réserve de l'appréciation de la juridiction compétente en ce qui concerne la gravité de la faute.

Le licenciement peut être prononcé dans les cas non limitatifs suivants :

- insubordination ou manque de respect envers l'employeur ou son représentant ;
- refus d'accomplir le travail, d'obéir aux ordres donnés par l'employeur ou son représentant dans le cadre du fonctionnement normal de l'ONG ;
- incitation des autres membres du personnel à la désobéissance et à la violence ;
- fraude, falsification de document, vol ou abus de confiance commis aux dépens de l'ONG ou au détriment des autres employés ;
- opérations commerciales effectuées par le travailleur pour son compte personnel ou pour le compte d'autrui sans autorisation expresse et si celles-ci affectent les intérêts de l'ONG ;
- introduction dans l'enceinte du service de toutes les marchandises ou denrées destinées à y être vendues ;
- vol au préjudice des autres salariés ;
- rixe sur les lieux de travail ;
- détournement d'objet, outils ou instruments de l'ONG ;
- détérioration du matériel et/ou de l'outillage de l'ONG ;
- absence non motivée, répétée ou prolongée (prolongation non motivée de la durée d'un congé accordé par l'employeur en cas de décès, mariage ou naissance ou le défaut de production de pièce justificative par l'employé à son retour) ;
- insultes, menaces, voies de faits ou actes immoraux à l'égard de l'employeur ou son représentant ;
- prolongation non justifiée des congés payés ;
- abandon de poste ;

Ces différentes énumérations ci-dessus n'étant pas exhaustives et limitatives, l'employeur se réserve le droit d'apprécier la gravité de toute faute commise et d'infliger les sanctions appropriées sous le seul contrôle des juridictions compétentes ; l'ordre des sanctions (avertissement, mise à pied et licenciement) dépend aussi bien de la gravité de la faute commise que de l'employeur.

**DISPOSITIONS FINALES**

Conformément aux dispositions du décret n° 96-197 du 07 mars 1996, fixant les modalités de communication, de dépôt et d'affichage du règlement intérieur, le présent règlement intérieur qui a été soumis aux délégués du personnel le Directeur de l'inspection du Travail pour visa puis au Greffe du Tribunal le ..... sera affiché le .....et entrera en vigueur à compter du.....

**LE RESPONSABLE DU PERSONNEL**

**DIRECTION DE l'ONG**

**INSPECTION DU TRAVAIL**

**LE TRIBUNAL**

## REGLEMENT INTERIEUR

### **TITRE I : DISPOSITIONS GENERALES**

Le présent Règlement Intérieur complète les statuts de l'ONG et sa violation constitue un acte d'indiscipline et sanctionné comme tel.

L'adhésion à l'ONG implique l'acceptation des statuts de l'Organisation.

### **TITRE II : MEMBRES – MODES D'ADHESION – QUALITE DE MEMBRES**

#### **Article 1 : Catégories de membres**

L'association est ouverte à toute personne infectée et/ou affectée ou engagée qui en fait la demande et qui se conforme au statut et au manuel de procédure. Elle est composée de quatre catégories de membres :

- Les membres fondateurs
- Les membres d'honneur
- Les membres actifs
- Les membres passifs

#### **Les Membres Fondateurs**

Sont considérés membres fondateurs de l'Organisation, les personnes signataires des premiers statuts de l'ONG.

#### **Les Membres d'Honneur**

Le titre de membre d'honneur peut être décerné par le C.A aux personnes physiques ou morales qui rendent ou qui ont rendu des services importants à l'ONG. Leur nom ou raison sociale sera affiché dans les bureaux de l'Organisation ou diffusé dans les publications de l'ONG. L'anonymat, s'il est demandé, sera respecté. Les anciens Présidents de l'ONG sont de facto membres d'honneur.

#### **Les Membres Actifs**

Sont membres actifs, les personnes qui en font la demande et qui, s'étant conformée à la procédure d'adhésion, participent régulièrement aux activités de l'ONG et qui sont à jour de leur cotisation.

Un salarié peut devenir membre actif, à condition de se conformer à la procédure statutaire et d'avoir une activité différente de son activité de salarié.

Seuls les membres actifs peuvent voter et être élu. Les bénéficiaires peuvent être membres actifs à condition qu'ils se conforment aux obligations statutaires.

#### **Les Membres Passifs**

Sont membres passifs, les personnes qui adhèrent à la vision de l'ONG et se conforment à ses procédures.

Ces personnes pour une raison ou une autre ne prennent pas part aux activités quotidiennes de l'association.

### **Article 2 : Adhésion, Droits et Devoirs des membres**

#### **2.1 : Adhésion membre actif**

Pour devenir membre actif de l'association, il faut :

- Adresser une lettre de motivation au CA
- Remplir un formulaire de demande adressé au Conseil d'Administration
- Respecter une période d'observation de 06 mois
- Avoir participé à la formation de base
- Avoir été confirmé par le CA
- S'acquitter d'un droit d'adhésion de **5 000 F CFA** auprès de la comptabilité. Ce droit d'adhésion tient lieu de la cotisation au titre de l'année en cours.
- Se conformer aux statuts et règlement de l'association.

**NB**, le membre passif rempli ou fait remplir le formulaire d'adhésion adressé au Conseil d'Administration. Il s'acquitte d'une cotisation dont le montant est laissé à son appréciation.

#### **2.2 Droits des membres**

Tout membre qui est en règle avec les dispositions du présent statut et du manuel des procédures a le droit de :

- Voter ou être candidat,

- Participer aux débats lors des Assemblée Générales, des réunions et faire des propositions objectives, concrètes et constructives,
- Protester dans la légalité au cas où il y a manquement au niveau des responsables,
- Chercher à savoir par les voies légales, la façon dont les affaires de l'association sont conduites,
- Jouir des avantages moraux afférents à sa qualité de membre.

### **2.3 Devoirs des membres**

Tout membre, de par ses responsabilités et son comportement doit être un exemple pour l'association et les autres.

Tout membre a le devoir de :

- Respecter scrupuleusement le présent statut de même que les procédures,
- Défendre les intérêts moraux, matériels et financiers de l'association,
- Bien gérer et de manière transparente les biens et ressources mis à sa disposition par l'association,
- Connaître les valeurs, la vision et les moyens de l'association,
- Participer aux rencontres d'échanges d'expériences et d'informations qu'organise l'association,
- S'acquitter de sa cotisation annuelle et toutes cotisations décidées par l'AG,
- Respecter la confidentialité de tous documents, de toutes études ou tous travaux réalisés par l'association.

### **Article 3 : Perte de qualité de membres**

La qualité de membres se perd :

- Par décès,
- Par démission,
- Par suspension prononcée par le C.A pour infraction au statut et aux procédures,
- Pour non-paiement des cotisations sur une période de deux (02) ans,
- Pour motif grave portant préjudice moral et/ou matériel à l'Organisation,
- Par radiation définitive prononcée par l'A.G.

### **Article 4 : Les Sanctions**

#### **4.1. Les sanctions prévues sont :**

- L'avertissement,
- Le blâme,
- La suspension,
- La radiation définitive.

#### **4.2. Les conditions des sanctions sont :**

- Trois absences successives et non excusées aux réunions des organes statutaires de l'Organisation.
- Le fait d'adresser ou de recevoir de l'étranger ou d'autres organismes nationaux ou internationaux, courriers, documents relatifs à ses fonctions à l'ONG qui ne soient communiqués au Conseil d'Administration pour information ou suite à donner.
- Le fait de signer des correspondances officielles de l'Organisation en lieu et place du Président du Conseil d'Administration ou des personnes possédant une délégation de signature.
- De diffuser sans autorisation du CA ou du Directeur Exécutif, des publications de l'ONG
- De profiter de sa qualité de membre ou d'employé, dans la fabrication, dans la distribution, dans la promotion ou la vente de tout matériel, produit ou service pour lequel ce dernier a un intérêt financier direct ou indirect.
- Aucun membre ou employé ne doit recevoir de commission de bénéficiaires, de fournisseurs ou prestataires de services de l'Association.

**TITRE III: L'ASSEMBLEE GENERALE (A.G.)****Article 1. Attributions de l'Assemblée Générale (A.G)**

Elle définit les grandes orientations de l'association et ses assises sont souveraines. Elle a pour compétences :

- Adoption, révision et amendements des statuts et règlement intérieur
- Définition et adoption des programmes d'actions de l'association
- Vote du plan d'action et du budget annuels
- Approbation des rapports programmatiques et financiers de l'association
- Election du Président et Vice-président du C.A
- Dissolution de l'association.

**Article 2 : Prise de décisions et quorum**

L'A.G prend ses décisions à la majorité simple des membres présents. Les votes se font à mains levées, par acclamation ou au bulletin secret. Chaque membre n'a qu'une seule voix et peut disposer d'une seule procuration.

Le quorum est fixé à la majorité simple des membres de l'association. En cas de non atteinte de ce quorum, une seconde AG sera convoquée dans un intervalle de trois semaines et peut délibérer quel que soit le nombre de membres présents.

**TITRE IV: LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (C.A)****Article 1 : Mandat du C.A**

Le mandat des administrateurs est de 2 ans, renouvelable.

Les membres du C.A sont désignés sous l'appellation d'Administrateur. La fonction d'Administrateur est bénévole et ne donne pas droit au versement d'indemnités ou de salaire. Les membres du C.A. prennent part de droit aux délibérations de l'A.G. avec deux (2) voix pour l'ensemble du C.A.

Le CA est investit des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'association.

Il se prononce sur le plan d'action et le budget annuels présenté par le Directeur Exécutif. Il endosse le plan d'action et le budget qu'il soumet à l'AG.

**y : Réunions du CA**

Le CA se réunit au moins une fois par semestre sur convocation du Président ou de 2/3 de ses membres, et autant de fois que l'exige la situation de l'association.

Le CA se réunit valablement si la majorité simple de ses membres est présente.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. La voix du président compte double en cas d'égalité.

Le Directeur exécutif participe aux réunions du CA avec voix consultative.

Les délibérations du CA font l'objet d'un procès-verbal signé par les participants aux réunions.

**Le PCA** est le premier responsable de l'association. C'est lui qui représente l'association partout où besoin se fera sentir selon sa disponibilité. Il préside les réunions du CA. Il veille au respect strict des textes juridiques de l'association. Il signe conjointement avec le Directeur Exécutif et le Responsable financier les documents financiers de l'association. Il peut être remplacé en cas d'absence ou d'empêchement par le Vice - Président du CA.

**Le Vice Président du CA** seconde le PCA et le remplace en cas d'absence ou d'empêchement.

**Le Secrétaire Général** prépare les réunions du CA. Il rédige les procès verbaux et les comptes rendus de réunions du CA.

**Le secrétaire Général Adjoint** assiste le Secrétaire Général et le remplace en cas d'absence ou d'empêchement.

**TITRE IV: LA DIRECTION EXECUTIVE****Article 1 : Le Directeur exécutif :**

Il est recruté par le C.A qui fixe ses conditions de travail.

Il dirige la Direction exécutive et assure le fonctionnement de l'Organisation qu'il représente auprès des autorités et des partenaires. Il signe les conventions de partenariat au nom de l'association.

Il a en charge la gestion des ressources humaines et financières.

En cas d'empêchement, il délègue ses pouvoirs au Responsable Administratif et Financier.

Il participe aux réunions du C.A, rend compte des activités et de sa gestion.

Il propose au C.A, la création de tout service nécessaire au bon fonctionnement de l'association.

Il propose le plan d'action et le budget annuels au C.A pour approbation.

**TITRE VI : DISPOSITIONS FINALES**

**Article 1 : Révisions du statut**

Le présent statut ne peut être modifié qu'en Assemblée Générale à la majorité des deux tiers (2/3) des membres présents.

**Article 2 : Dissolution et destination des biens**

L'association ne peut être dissoute qu'en Assemblée Générale Extraordinaire spécialement convoquée à cet effet.

La dissolution ne peut être prononcée qu'à la majorité des deux tiers (2/3) des membres présents.

En cas de dissolution, il est nommé un liquidateur des biens qui après paiement des dettes, affecte l'actif net à une association qui poursuit les mêmes objectifs.

**Article 3 : Autres dispositions**

Toutes autres dispositions non prévues par les présents statuts seront consignées dans le manuel de procédures.

**Article 4 : Entrée en vigueur du statut**

Le présent statut entre vigueur dès son adoption par l'Assemblée Générale.

Son adoption abroge toutes les dispositions antérieures.

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_

L'Assemblée Générale

## DEMANDE DE MISE À DISPOSITION DE FONDS

**DE**

**L'ONG bénéficiaire**

**Représentant légal**

**A**

**Le Bailleur**

**Représentant légal**

**Date, lieu**

Madame, Monsieur,

Nous avons l'honneur de par la présente, vous demander la mise à disposition de la deuxième tranche du financement conformément à la convention de financement N°..... du ..... soit un montant de.....FCFA.

Cette deuxième tranche servira au financement des activités du sous projet conformément au plan de décaissement ci-joint.

En vous souhaitant bonne réception, nous vous prions d'agréer Madame, Monsieur, l'expression de notre franche collaboration.

Fait à .....

**Signature**

Le.....  
.....

## CONVENTION ENTRE L'ONG ET LE CENTRE MEDICAL

*« Amélioration de l'accès aux soins et au soutien en faveur des orphelins et enfants vulnérables (OEVs) »*

### **EXPOSE DES MOTIFS**

Dans la perspective du renforcement de la réponse nationale à la problématique des OEV dont le nombre ne cesse de croître avec la pandémie du VIH/SIDA, l'ONG conduit en Côte d'Ivoire, depuis octobre 2009, la mise en œuvre d'un projet dont l'objectif principal est l'amélioration de l'accès aux soins et au soutien en faveur des orphelins et enfants vulnérables (OEV) financé par \_\_\_\_\_.

Les objectifs spécifiques du projet visent à assurer une éducation de qualité pour 200 familles d'OEV, à assurer l'accès et l'amélioration de la qualité des soins médicaux pour eux, à répondre à leurs besoins psychosociaux et à renforcer les capacités économiques des OEV et de leurs familles.

### **OBJET DE LA CONVENTION**

Cette Convention a le but de créer un partenariat entre les soussignés :

L'ONG ayant son bureau principal à \_\_\_\_\_ ; représentée par \_\_\_\_\_, ci-après désignée « l'ONG » d'une part,

Et

LE CENTRE MEDICAL sis à \_\_\_\_\_, représenté par \_\_\_\_\_, Président du Conseil d'Administration, d'autre part,

- Considérant les objectifs de la politique sanitaire de la Côte d'Ivoire et la détermination de l'Etat pour l'amélioration de l'état de santé des populations
- Considérant l'engagement du Ministère de la Santé à œuvrer pour un accès facile aux soins pour toutes les couches de la société ;
- Considérant les dispositions de la résolution d'ALMA-ATA, les exigences de l'Initiative de Bamako sur les soins de santé primaires
- Considérant la Convention de Concession de service Publique entre le Ministère de la Santé et les Etablissements sanitaires à base Communautaire ;
- Considérant, la volonté de l'ONG d'œuvrer à l'amélioration de l'accès aux soins et au soutien en faveur des orphelins et enfants vulnérables (OEV).

Ceci exposé, les deux parties ont bien voulu convenir et arrêter ce qui suit :

## TITRE I : DISPOSITIONS GENERALES

### Chapitre 1 : OBJET DE LA CONVENTION

#### Article 1.

La présente Convention a pour objet de définir les conditions et modalités de prise en charge médicale des Orphelins Enfants Vulnérables du fait du VIH/SIDA (OEV) par les professionnels du CENTRE MEDICAL

### Chapitre 2 : CHAMP D'APPLICATION DE LA CONVENTION

#### Article 2.

Les dispositions de la présente Convention sont applicables à l'occasion des consultations et soins, examens para cliniques (laboratoire, échographie), mise en observation, actes dentaires, et de la dispensation des produits pharmaceutiques prescrits et exécutés par les agents du CENTRE MEDICAL

La liste des prestations qui font l'objet d'une entente préalable et pris en charge par l'ONG sont annexées à la présente Convention.

#### Article 3.

L'éventuelle hospitalisation et la réhabilitation des OEV feront l'objet d'une analyse spéciale et urgente de la part de l'ONG et, si cela est nécessaire, une autorisation dûment signée par le Coordonnateur du Projet permettra de donner suite aux dossiers. Ne seront pas payés : les bilans de santé non liés à une maladie, les visites d'aptitudes, les produits cosmétiques et hygiéniques ainsi que les chirurgies esthétiques.

#### Article 4.

Les bénéficiaires de cette Convention sont les 200 OEV identifiés par le projet dont l'âge varie entre zéro (0) et dix-sept (17) ainsi qu'un membre direct de leur famille.

## TITRE II : OBLIGATION DES PARTIES

### Chapitre I : Obligations de l'ONG

#### Article 5.

L'ONG s'engage à :

- Communiquer la liste des OEV bénéficiaires de la présente Convention, aux responsables de le CENTRE MEDICAL.
- Cette liste des OEV doit comporter leur nom et prénom, âge, sexe. Leur photo sera fournie sur support informatique. La liste pourrait être actualisée à chaque fois que le personnel social le jugera opportun. Ces listes doivent être au préalable validées (signature et cachet) par le Coordonnateur et l'Assistant (e) du Projet.
- Fournir aux responsables du CENTRE MEDICAL, le spécimen des signatures des responsables habilités à référencer les OEV. La liste de ces responsables préalablement validée (signature et cachet) par le Coordonnateur et l'Assistant (e) du Projet sera annexée au présent Convention.

#### Article 6.

L'ONG, grâce aux fonds du Projet, se fait l'obligation de payer les prestations dont la liste est annexée à la présente ainsi que le carnet de santé et les médicaments uniquement sur prescription médicale.

## Chapitre II : OBLIGATIONS DU CENTRE MEDICAL

### Article 7.

Le CENTRE MEDICAL s'oblige à :

- Garantir l'accès au CENTRE MEDICAL aux OEV munis d'une note signée par le personnel social de l'ONG (à savoir \_\_\_\_\_).
- Dispenser les soins et les prestations convenus conformément aux termes de la présente Convention selon les règles de l'art dans le respect de la déontologie médicale.
- Respecter les tarifs selon la présente Convention et indiquée sur la liste annexée
- Lorsque les professionnels du CENTRE MEDICAL fournissent à la demande du bénéficiaire des prestations non incluses dans ces tarifs, ils lui en dressent pour règlement, facturation particulière et détaillée.

## TITRE III - MODALITE PRATIQUES

### Chapitre I : Monitoring de la Convention

#### Article 8.

L'ONG demande au service social de la structure concernée par cette Convention ainsi qu'aux médecins et à tout le personnel soignant en général, une collaboration étroite et transparente afin d'éviter tout débordement dans l'utilisation de ce mécanisme de prise en charge des OEV soit du côté des bénéficiaires, soit de la structure même.

A cet effet, la Direction du CENTRE MEDICAL doit tenir un registre comportant pour chaque patient reçu, les noms et adresse du malade, la date et la nature de l'intervention, les prescriptions et actes médicaux effectués.

AVSI se réserve le droit de faire procéder à tout contrôle de consommation ou au contrôle médical qu'elle jugera utile, tant du côté du bénéficiaire que du côté du CENTRE MEDICAL.

#### Article 9. Fraudes

Le CENTRE MEDICAL s'engage à porter, sans délai, à la connaissance de l'ONG, tout fait ou pratique qui lui paraîtrait anormal (par exemple, cas de fraude sur l'identité du bénéficiaire des prestations des OEV etc.).

### Chapitre II : Facturation et Paiement

#### Article 10. Prise en charge

La prise en charge des actes externes, de mise en observation et la fourniture des produits pharmaceutiques est couverte à 100% par l'ONG selon les articles 5 et 6 de la présente Convention.

#### Article 11. Facturation.

Les factures doivent comporter les renseignements suivants :

- le nom de l'Etablissement,
- la date de la facturation,
- l'identité du bénéficiaire : nom et prénoms, filiation,
- la désignation de chaque acte avec en regard le montant, identité du praticien,
- le montant total des prestations,
- le net à payer en chiffres et en lettres,
- la signature du bénéficiaire des soins ou de l'accompagnateur
- la signature et le cachet du responsable de l'Etablissement ou son représentant.

Les factures de prise en charge des soins sont individuelles et produites pour chaque bénéficiaire traité.

Les produits pharmaceutiques disponibles dans la pharmacie et fournis par la PSP sont prescrits sur les fiches de liaison aux chapitres réservés à cet effet.

Les factures assorties d'un bordereau récapitulatif sont adressées à l'ONG.

## **Article 12. : Règlement.**

### **12.1 Documents à transmettre**

La Direction du CENTRE MEDICAL effectuera le décompte mensuel des prestations exécutées et les transmettra à l'administration de l'ONG dans son bureau principal sis au Boulevard Latrille, accompagnées des pièces suivantes :

- un relevé récapitulatif des factures.
- les originaux des factures ou reçus de caisse et toutes les photocopies des notes de référence émises par le personnel social.

### **12.2 Règlement :**

L'ONG dispose d'un délai de cinq (5) jours suivant la date de dépôt des factures pour formuler des contestations ou observations sur les factures du prestataire.

#### **a) Factures non contestées**

L'ONG après vérification, effectue les paiements des factures par chèque émis au nom du CENTRE MEDICAL, dans les 15 jours qui suivent le dépôt des dites factures.

#### **b) Factures contestées**

En cas de contestation d'une ou de plusieurs factures l'Administration de l'ONG, informe les responsables du CENTRE MEDICAL par notification écrite. Dès notification de la contestation, le prestataire dispose de 10 jours pour fournir les éléments justificatifs ou pour se rapprocher de l'Administration de l'ONG en vue d'un règlement à l'amiable.

En cas de retard de paiement, l'Etablissement se réserve le droit d'interpeller l'Administration de l'ONG par écrit par cahier de transmission contre décharge.

Huit (8) jours après la première interpellation, une lettre de relance est à nouveau adressée à l'Administration de l'ONG par cahier de transmission contre décharge.

A défaut de réaction de l'Administration de l'ONG, huit (8) jours après la deuxième interpellation, l'Etablissement procède à la suspension de la prise en charge des OEV et se réserve le droit d'entreprendre toute démarche visant le recouvrement des frais dus par l'ONG.

**TITRE IV - DISPOSITIONS FINALES****Article 13. Termes et durée de l'Convention :**

La Convention prend effet le jour de sa signature par les deux Parties et il est conclu pour une première période allant de janvier à Juin 2010. Les deux Parties peuvent résilier la présente Convention par lettre officielle, à tout moment et sans préavis.

En cas de résiliation du présent Convention avant son terme l'ONG s'engage à payer dans les quinze (15) jours suivant les prestations effectuées par les professionnels du **CENTRE MEDICAL** avant la date de réception de la notification et ce conformément à procédure éditée à l'article 13 ci-dessus.

Le non respect d'un des termes ou conditions de cette Convention constitue un manquement observé aux engagements de partenariat et peut entraîner la résiliation de celui-ci. La partie n'étant pas en défaut devra notifier par écrit à la partie défaillante le manquement observé. Une telle notification devra décrire la nature du défaut.

Tous différents ou litiges seront réglés à l'amiable. Après avoir tout essayé, en cas d'impossibilité de trouver une solution aux différents, les Tribunaux compétents seront les Tribunaux d'Abidjan.

Fait à Abidjan le.....

en deux exemplaires originaux pour les deux Parties

Pour l'ONG

Représentant

Pour CENTRE MEDICAL

Président du Conseil d'Administration

## CONVENTION de STAGE

**ENTRE :**

L'organisateur du stage (bailleur)

**ET :**

L'association du/de la stagiaire :

Le/la stagiaire :

**ET :**

L'association d'accueil :

Le tuteur / la tutrice de stage :

**Il est établi ce qui suit :**

Cette convention fixe les règles concernant les engagements du/de la stagiaire, du tuteur / de la tutrice de stage, de leurs associations / structures respectives, et de l'organisateur du stage.

**Article 1 – Engagements des parties prenantes**

**L'organisateur du stage** s'engage à :

- apporter toutes les informations nécessaires aux différentes parties prenantes (stagiaire, tuteur/tutrice et leurs structures respectives) concernant le stage,
- être attentif et disponible, et faire l'interface si besoin entre les associations et le/la stagiaire,
- mettre à la disposition du/de la stagiaire un « kit documentaire » (compilation d'articles et ouvrages de référence) sur le thème de son stage, afin de compléter ses acquis par des apports théoriques,
- prendre en charge les dépenses liées au stage, sur présentation de pièces justificatives (factures ou reçus).

**La structure d'accueil** doit désigner une personne référente (un tuteur / une tutrice de stage) qui sera chargée de la coordination du stage. Ensemble ils doivent veiller au bon déroulement du stage et en tenir informé l'organisateur du stage. Ils doivent notamment prendre toutes les dispositions nécessaires au séjour du/de la stagiaire et à l'organisation du stage (coordination des activités et rencontres du/de la stagiaire) en accord avec le/la stagiaire et l'organisateur du stage.

A la réception du rapport de stage, la structure d'accueil adresse une attestation de stage au/à la stagiaire.

**Le tuteur / la tutrice** doit proposer au / à la stagiaire et à l'organisateur du stage les termes de référence (TDR) du stage, un programme et un contenu pédagogique, en tenant compte des attentes du / de la stagiaire avant le début du stage.

Le tuteur / la tutrice est chargé(e) de la bonne coordination interne et externe du stage, et notamment proposer des temps de bilan réguliers au/à la stagiaire (consistant a minima en trois entretiens au début, à mi-parcours et en fin de stage). Il/elle met à la disposition du/de la stagiaire les outils/supports/documents disponibles.

Le tuteur / la tutrice est chargé(e) du suivi/évaluation post-stage à travers :

- le formulaire d'évaluation à remplir transmettre à l'organisateur du stage dès la fin du stage ;
- des entretiens téléphoniques réguliers avec le/la stagiaire ;
- à la demande du/de la stagiaire et de son association, une visite au/à la stagiaire dans sa structure d'origine ou un accueil en stage d'approfondissement.

**Le stagiaire**

Les TDR, le programme et le contenu du stage seront discutés entre le / la stagiaire, son futur tuteur / sa future tutrice et l’organisateur du stage. Le/la stagiaire doit particulièrement s’impliquer dans cette phase en faisant bien comprendre ses attentes de sorte que le stage soit le plus adapté possible.

Il s’engage à suivre le stage sur toute sa durée en faisant preuve de motivation.

A la suite du stage, le/la stagiaire doit remettre dans les plus brefs délais le formulaire d’évaluation du stage à l’organisateur du stage, puis rédiger un rapport de stage dans le mois qui suit le retour. Ce rapport sera transmis à l’association du/de la stagiaire, au tuteur / à la tutrice et à la structure d’accueil, à l’organisateur du stage.

**L’association du/de la stagiaire** s’engage à faciliter le voyage du/de la stagiaire en s’impliquant dans les démarches administratives mais aussi en aménageant son planning professionnel.

Au retour du/de la stagiaire, elle s’engage à faciliter la mise en œuvre des acquis du stage et le suivi post stage.

**Article 2 – Conditions d’exécution des stages**

Le/la stagiaire

sera accueilli(e) par l’association

à

afin de suivre un stage du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_,

dont le thème sera « \_\_\_\_\_ ».

**Article 3 – Budget**

Les frais liés au stage sont répartis comme suit :

- le billet d’avion Aller/Retour du/de la stagiaire et autres frais de voyage (vols intérieurs, frais de visa, trajets en bus et chemins de fer uniquement) ;
- le per diem du/de la stagiaire (XX euros par jour) du jour de départ au jour de retour chez lui, conformément à la période de stage (forfait couvrant son hébergement, sa restauration et l’ensemble de ses frais sur place) ;
- une assurance couvrant l’assistance médicale (soins et rapatriement) et juridique pour la durée du stage ;
- les frais de formation de la structure d’accueil (montant forfaitaire de XXX euros destiné à couvrir les dépenses occasionnées par la présence d’un(e) stagiaire, comme par exemple la mobilisation d’une personne référente).

Les frais de formation seront répartis comme suit **(tableau à remplir par le/la responsable de la structure d’accueil avant le début du stage) :**

Dépenses	Montant en euros
Frais de secrétariat (téléphone, fax, photocopies, etc)	
Frais de déplacements (accueil à l’aéroport, visites aux partenaires locaux, etc.)	
Indemnités pour le tuteur / la tutrice de stage	
Indemnités pour les autres personnes participant à l’accompagnement du stagiaire	
<b>TOTAL</b>	<b>XXX</b>



## PROCEDURE DE GESTION DES FRAIS DE MISSION

La procédure s'applique pour les missions à effectuer dans le cadre des activités de l'Association à l'intérieur et à l'extérieur du pays et concerne le paiement des frais de mission.

Tous les ordres de missions du personnel salarié sont signés par le Directeur exécutif. Celui du Directeur exécutif et des membres du CA sont signés par le Président du Conseil d'administration ou son intérimaire lorsqu'il est empêché. Les ordres de mission du Président du conseil d'administration sont signés par le secrétaire général de l'association ou son intérimaire en cas d'empêchement. L'ordre de mission doit être visé au départ et à l'arrivée.

Les frais de mission comprennent:

- les perdiems ;
- le carburant nécessaire pour effectuer la mission.
- les autres frais éventuels de route.

Les taux journaliers, tenant compte des différents scénarios de prise en charge et des disponibilités budgétaires de l'association, font l'objet d'un barème approuvé par le Conseil d'administration. La quantité de carburant est fonction de la distance à parcourir et de la consommation du véhicule.

Au plus tard huit jours après le retour de mission, un rapport doit être rédigé, signé et remis au Directeur exécutif.

Les missions effectuées au nom et compte de l'association doivent faire l'objet d'une restitution au cours d'une réunion regroupant la direction exécutive et le CA à travers les membres résidents à Niamey.

### 6.2.1. Etablissement de l'ordre de mission

Sur base d'un programme des missions élaboré par la Direction exécutive, la procédure comprend les opérations suivantes :

- n° de l'ordre de mission ;
- nom et prénoms et fonction de l'intéressé ;
- lieu de destination ;
- dates de départ et de retour ;
- objet de la mission ;
- n° d'immatriculation du véhicule.

### 6.2.2- Signature de l'ordre de mission

Le Directeur exécutif signe l'ordre et le transmet au secrétariat pour enregistrement avant son envoi au gestionnaire comptable pour le paiement des perdiems.

### 6.2.3- Paiement des frais de mission

Le Gestionnaire comptable:

- paie les perdiems par cheque ou cash;
- passe les écritures comptables;
- classe les pièces (fiche perdiem et copie de l'ordre de mission ).

### 6.2.4- Dotation de carburant

Le Gestionnaire comptable :

- prépare la quantité de bons de carburant indiquée sur l'ordre de mission par le chef de mission,
- conserve une copie de l'ordre de mission comme pièce justificative, remet à l'intéressé : l'original de l'ordre et les bons.

## ORDRE DE MISSION

Lieu, Date

Je soussigné(e), \_\_\_\_\_ *NOM/Prénom* \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ *fonction* \_\_\_\_\_, certifie par la présente que  
M./Mme \_\_\_\_\_ *NOM, Prénom* \_\_\_\_\_, de l'association \_\_\_\_\_, se rendra à \_\_\_\_\_ *lieu de*  
*la mission* \_\_\_\_\_, du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ *dates* \_\_\_\_\_, au titre d'une mission \_\_\_\_\_ *motif de la*  
*mission* \_\_\_\_\_

Pour servir et valoir ce que de droit.

Nom, Prénom, Fonction

Signature

# MANUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

## SOMMAIRE

### 1. Introduction

- 1.1. Présentation du manuel
- 1.2. Mise à jour du manuel
- 1.3. Modification des procédures
- 1.4. Responsabilités de la tenue de la mise à jour du manuel
- 1.5. Contrôle du respect du manuel
- 1.6. Méthodologie de mise à jour
- 1.7. Présentation de l'association

### 2. Administration

- 2.1. Gestion du courrier
- 2.2. Gestion du téléphone
- 2.3. Gestion du personnel
- 2.4. Les missions
- 2.5. Fréquence de passage au bureau

### 3. Les procédures financières

- 3.1. Acquisition de biens ou services/construction
- 3.2. Choix des fournisseurs et commande
- 3.3. Enregistrement de la commande
- 3.4. Suivi des marchés et des contrats
- 3.5. Réception de la commande
- 3.6. Description de la procédure
- 3.7. Traitement d'une facture d'entretien
- 3.8. Les opérations de trésorerie
  - a) Le sorties
    - les justificatifs de dépenses
    - la procédure de paiement en espèces
    - les avances à justifier
  - b) Le contrôle des caisses
    - les pièces justificatives
    - La procédure de paiement par chèque
    - journaux de banque, chronos et cahier de suivi
    - les états de rapprochement bancaire

### 4. Les procédures budgétaires

- 4.1. Le contenu des procédures
- 4.2. Niveau de planification budgétaire
- 4.3. Planification
- 4.4. Exécution budgétaire
- 4.5. Suivi budgétaire
  - 4.5.1. Importance du contrôle budgétaire
  - 4.5.2. Contrôle de l'exécution des budgets

## 5. Les procédures comptables

- 5.1. Référentiel comptable
  - 5.1.1. Principaux textes de référence
  - 5.1.2. Normes comptables
  - 5.1.3. La comptabilisation
- 5.2. Organisation comptable
  - 5.2.1. Les registres comptables
  - 5.2.2. Les autres supports comptables
- 5.3. Comptabilité de compte bancaire
  - 5.3.1. Retraits sur compte bancaire
  - 5.3.2. Contrôle du compte bancaire
- 5.4. Etats et rapports
  - 5.4.1. Processus comptable
  - 5.4.2. Forme des états financiers
  - 5.4.3. Comptabilisation des immobilisations
  - 5.4.4. Principe de saisie des pièces comptables
  - 5.4.5. Travaux quotidiens
  - 5.4.6. Travaux mensuels
- 5.5. Travaux de clôture comptable
  - 5.5.1. Généralités
  - 5.5.2. Balance de clôture
- 5.6. Gestion des stocks et des biens durables
  - 5.6.1. Les stocks
  - 5.6.2. Les biens durables
- 5.7. Suivi des véhicules

## FICHE DE DEMANDES DE FONDS

Projet /service demandeur: -----

Nature de l'activité:-----

Nom du demandeur:-----

Nature du budget :-----

Ligne budgétaire :-----

N°	Désignation	Quantité	Coût unitaire	Coût total
1				
2				
3				
4				
TOTAL				

<p><b>Demandeur</b></p>  <p>Nom : .....</p>	<p><b>Comptable</b></p>  <p>Nom : .....</p>	<p><b>Avis de l'ordonnateur</b></p>  <p>Nom : .....</p>
---	---	---

**Responsable du projet / service demandeur**

Nom : .....

## FICHE DE DECAISSEMENT DES FONDS

Je soussigné: .....

Fonction : .....

Déclare avoir remis la somme de (en chiffre et en lettre) : .....  
 .....  
 .....

A (demandeur) : .....

Motif(s) de la sortie : .....

En foi de quoi, la présente fiche est établie pour servir et valoir ce que de droit.

<p><b>Comptable</b></p>  <p>Nom : .....</p>
---

<p><b>Caissier</b></p>  <p>Nom : .....</p>
--

<p><b>Demandeur</b></p>  <p>Nom : .....</p>
---

<b>ASSOCIATION</b>									
<b>DEMANDE D'ENGAGEMENT DE DEPENSE</b>					<b>FOURNISSEUR</b>				
Date d'émission		Date de réception			NOM SOCIETE: ADRESSE:				
Désignation Produit/service	Quantité	Code comptable	Code budgétaire	Code analytique	Catégorie financière	Code financeur			
OK BUDGETE		Commentaire contrôle de gestion:							
HORS BUDGET									
<b>Demandeur</b>		<b>Coordinateur structure</b>			<b>Contrôle de gestion</b>			<b>Direction exécutive</b>	
Nom:	Nom:	Nom:	Nom:		Nom:		Nom:		
Structure:	Structure:	Structure:	Signature:		Signature:		Signature:		
Date:	Date:	Date:	Date:		Date:		Date:		
<b>Règlement par:</b> Virement:      Montant total:      N° Pièce: Chèque:      Le :      Date de saisie: Espèces:      Visa:									
<b>RESERVE A LA COMPTABILITE</b>									

## BON D'ENTREE EN CAISSE

DATE: -----

MONTANT (en chiffres) :-----

OBJET : -----  
-----  
-----  
-----

REMETTANT (cas échéant)  
-----  
-----

IMPUTATION  
-----  
-----

**POUR ETABLISSEMENT**  
LE CAISSIER

**POUR VISA**  
LE R.F

## FICHE DE RETOUR EN CAISSE

Je soussigné(e): .....

Fonction : .....

Reconnait avoir restitué à la caisse la somme de (en chiffre et en lettre) :  
 .....  
 .....

Motif(s) de retour en caisse :  
 .....  
 .....

En foi de quoi, la présente fiche est établie pour servir et valoir ce que de droit.

<p><b>Bénéficiaire</b></p>   <p>Nom : .....</p>
--

<p><b>Caissier</b></p>   <p>Nom : .....</p>
--

<p><b>Comptable</b></p>   <p>Nom : .....</p>
---

## PROCEDURE DE PASSATION DE MARCHE

Montant des marchés (enFCFA)			Modalités de mise à concurrence
Services	Fournitures	Travaux	
<500.000	<500.000	1.000.000	On peut agir à partir d'une seule offre
500.001 à 2.000.000	500.001 à 10.000.000	1.000.001 à 10.000.000	On peut agir à partir de trois offres
2.000.001 à 10.000.000	10.000.001 à 50.000.000	10.000.001 à 30.000.000	Il faut une consultation restreinte
>10.000.000	>50.000.000	>30.000.000	Il faut un appel d'offres national

## COMPARAISON DES OFFRES

**NOM ET DESCRIPTION DU PRODUIT À ACHETER :**

-----  
 -----  
 -----  
 -----

REFERENCES DES SOUMISSIONNAIRES	PROPOSITION FINANCIERE	APPRECIATION DE LA COMMISSION DE SELECTION
1°		
2°		
3°		

**DECISION FINALE & MOTIFS DE SELECTION DE LA COMMISSION**

-----  
 -----  
 -----

Liste et références des membres de la commission :

-----  
 -----  
 -----

Signatures des membres de la commission de sélection

**DATE :**

**BON D'ENGAGEMENT DE DEPENSES N° -----**

N° de rubrique budgétaire					
Libellé de ladépense					
Budget restant avant la commande					
<b>Analyse del'engagement de dépenses</b>					
					Observations
Fournisseur n°1					
Montant					
Date de la pro forma					
N° de la pro forma					
Fournisseur n°2					
Montant					
Date de la pro forma					
N° de la pro forma					
Fournisseur n°2					
Montant					
Date de la pro forma					
N° de la pro forma					

<b><u>FOURNISSEUR CHOISI</u></b>
Nom et adresse :
Personne à contacter :
N° de téléphone :
Montant à engager (montant de la pro forma) :
Budget restant après engagement de la dépense :
Autres informations (date de livraison, lieu de livraison, méthode de mise en service le cas échéant) :

**Date de la demande :**

**Date d'acceptation :**

**Demande présentée par :**

**Accord :**

**Signature du demandeur :**

**Signature pour accord :**

BON POUR ENGAGEMENT
Date :
NOM :
Signature :

**PIÈCES A JOINDRE A LA DEMANDE**

- Facture pro forma de chaque fournisseur
- Contrat de maintenance le cas échéant

## EXEMPLE DE PLAN ANALYTIQUE (EXTRAIT)

CODE	LIBELLE
<b>M102602</b>	<b>Investissement technique et mobilier</b>
M1026021	Equipement informatique
<b>M102604</b>	<b>Fournitures et consommables</b>
<b>M102605</b>	<b>Conception et études ou expertises du Nord</b>
<b>M102606</b>	<b>Etudes ou expertises du Sud</b>
<b>M102607</b>	<b>Personnels expatriés</b>
<b>M102608</b>	<b>Personnel local</b>
<b>M102909</b>	<b>FORMATION</b>
<b>M1026091</b>	<b>Stages Sud-Sud</b>
M10260911	Préparatio des stages pourla structure s'accueilleet mise àdisposition de ressources humaines
M10260912	Frais de déplacement des stagiaires associatifs
M10260913	Frais d'acceuil des stagiaires associatifs
M10260914	Frais d'assurances
<b>M1026092</b>	<b>Ateliers</b>
M10260921	Conception et réalisation de l'atelier
M10260922	Organisationlocale (secrétariat,salles, pauses, matériel)
M10260923	Déplacements desparticipants
M10260924	Accueil des participants (per diem, hébergement)
M10260925	Déplacements et per diem des formateurs
<b>M1026093</b>	<b>Formation groupée</b>
M10260931	Frais de transport (billets d'avion)
M10260932	Frais de visa et de transports locaux
M10260933	Frais d'hébergement
M10260934	Per diem hors hébergement
M10260935	Frais de circulation - AR aéroport
M10260936	Frais divers de formation
M10260937	Frais d'assurances
<b>M102610</b>	<b>Services extérieurs à l'ONG</b>
<b>M102611</b>	<b>Mission de courte durée</b>
<b>M1026111</b>	<b>MISSIONS CONJOINTES</b>
M10261111	Frais demissions (transport, Indemnités journalières)
<b>M1026112</b>	<b>PARTICIPATION AUX CONFERENCES INTERNATIONALES</b>
M10261121	Participation aux conférences internationales (frais d'inscription, de déplacement,de per diem ...)
M10261122	Organisation d'un satellite (location de salle, traduction)
<b>M102612</b>	<b>APPUI, SUIVI ET CONTRÔLE</b>
M1026121	Salaire brut Coodirnateur
M1026122	Charges patronales
M1026123	Salaire brut Chargé de projets
M1026124	Charges patronales
M1026125	Valorisation du travail des référents associatifs (6 référents à 2 jours / mois)
M1026126	Audit descomptes
<b>M102613</b>	<b>Evaluation</b>
<b>M102614</b>	<b>Captitalisation</b>
<b>M102615</b>	<b>AUTRES</b>
M1026151	Frais de communication (bruchures ...)
M1026152	Hébergement site Internet
M1026153	Mise àjour du site
<b>M102616</b>	<b>Divers et Imprévus</b>
<b>M102617</b>	<b>Frais administratifs ou de structure</b>

Adresse complète<sup>1</sup>  
 BP, Tél, Email, Rue, Porte

Lieu, date

**FACTURE N°08/024**

**Doit: La Maison d'Accueil et de prise en Charge**  
**Adresse**  
**Burkina Faso**

Par la présente, nous vous adressons la facture portant sur le contrat de prestation de service n°0000/2008/...../...../..... dont l'objet est .....

Cette facture est établie conformément aux dispositions de l'article ..... du contrat ci-dessus cité.

Désignations	Montant en CFA
.....	1 000 000
.....	
.....	
.....	
<b>Total HT</b>	<b>1 000 000</b>
<b>TVA 18%</b>	<b>180 000</b>
<b>Coût TOTAL TTC</b>	<b>1 180 000</b>

Arrêté la présente facture à la somme de *un million cent quatre vingt mille (1 180 000) francs CFA TTC.*

Directeur Général

<sup>1</sup> Sur la facture il doit y figurer nécessairement le N° IFU du prestataire. Si le montant est supérieur à 25 000 francs CFA elle doit porter un timbre fiscal de 500 francs CFA

# RECU

		<b>B.P.F</b>	
RECU			
Reçu de M.....			
.....			
La somme de			
.....			
Pour .....			
.....			
		Date :	.....
		N°	



## PLAN COMPTABLE (extrait)

<b>CODES</b>	<b>LIGNES BUDGETAIRES</b>
	<b>RESSOURCES FINANCIERES</b>
<b>00100</b>	<b>Mobilisation des fonds</b>
<b>00110</b>	<b>Fonds propres</b>
00111	Cotisation des membres
00112	Contributions aux soins médicaux
00113	Activités génératrices des revenus
00114	Autres à préciser ultérieurement
<b>00200</b>	<b>Financements intérieurs/extérieurs</b>
00201	Fonds Mondial
00202	Fonds MAP (Banque mondiale)
00203	UNFPA
00204	PNUD
00205	UNICEF
00206	Coopération Suisse
00207	OMS
00208	Sidaction
00209	Solidarité Sida
00210	Fondation de France
00211	Fondation Marc
00212	AIDES/CGT
00213	ESTHER
<b>00300</b>	<b>Autres mobilisations de fonds</b>
00301	Interventions ponctuelles
003011	Fonds des formations de ECONVISI
003012	Caisse de contribution du CEDAV
003013	Soirées de Gala
003014	Location de matériel
	<b>EMPLOIS</b>
<b>01000</b>	<b>Personnel</b>
01100	Directeur exécutif
01101	Gestionnaire Comptable
01102	Secrétaire de Direction
01103	Médecin permanent

01104	Assistante sociale
01105	Infirmier
01106	Chargé de communication
01107	Animateur de groupe de parole
01108	Laborantin
01109	Gestionnaire de pharmacie
01110	Secrétaire d'accueil au dépistage
01111	Magasinier
01112	Aide Magasinier
01113	Coursier/Chauffeur
01114	Gardien
01115	Pharmacien vacataire
01116	Psychologue vacataire
01117	Educateur thérapeutique vacataire
01118	Médecin vacataire
01119	Conseillers vacataires au dépistage
01120	Infirmier vacataire
01121	Taxes et impôt divers( 10% des salaires)
01200	<i>Antennes</i>
01201	ASODEV/Tahoua
012011	Laborantin de Tahoua
012012	Conseillers vacataires au dépistage à Tahoua
012013	Médecin vacataire à Tahoua
012014	Animateurs IEC/CCC à Tahoua
012015	Gardien ASODEV/Tahoua
01202	ASODEV/ Agadez
012021	Laborantin d'Agadez
012022	Conseillers vacataires au dépistage à Agadez
012023	Médecin vacataire à Agadez
012024	Animateurs IEC/CCC à Agadez
012025	Gardien ASODEV/Agadez
<b>02000</b>	<b>Déplacement</b>
02001	Intra Urbain
02002	Inter Urbain (intérieur du Niger)
02003	Afrique
02004	Europe
02005	Amérique
02006	Asie

## LIVRE DE BANQUE

BANQUE  
 N° COMPTE  
 PERIODE

N° Pièce	DATE	CODE BUDGETAIRE	LIBELLE	MONTANTS	
				DEBIT	CREDIT
			solde rapproché au 31/07/2010		
			solde à reporter		

Approuvé par :

Etabli par :



## REÇU DE VERSEMENT EN BANQUE

Date.....

Caisse populaire de :.....

Nom du membre:.....

Folio N°:.....

	<i>Montant</i>	<i>Argent déposé</i>	<i>Montant</i>
		10 000	
<i>Droit d'entrée</i>		5 000	
		2 000	
<i>Capital social</i>		1 000	
<i>Epargne</i>		<i>Sous total</i>	
		5 00	
<i>Intérêts</i>		250	
		200	
<i>Fonds</i>		100	
		50	
<i>Autres</i>		25	
		10	
<i>Total</i>		5	
		1	
		<i>Sous total</i>	
<i>Chèque mandat virement</i>			
		<i>Sous total</i>	

J'accuse réception de la somme de

Signature :.....

Montant total déposé (en lettre)

Signature du déposant

Signature de l'employeur

## ORDRE DE VIREMENT

**Monsieur le Chef d'Agence  
de la Banque xxxx  
Ouagadougou**

N/Réf : BANQ/BC/08-18  
**Date : 3 septembre 2008**  
Objet : Ordre de virement

Monsieur le Chef d'agence,

Par la présente, je vous prie de bien vouloir procéder au virement de la somme de (en toutes lettres et en chiffres) de notre compte N° 01945678322 domicilié à votre agence dans le Compte de.....dont le N° de compte est le ..... domicilié à .....

**Pour motif** : le règlement de sa facture n°07/00123 du 12/08/2008.

Veillez, agréer, Monsieur le Chef d'agence, l'expression de mes salutations les meilleures.

Le Coordonnateur

## AUTORISATION DE RETRAIT SUR COMPTE BANCAIRE

TITRE DU PROJET :

-----

Intitulé du compte :

-----

N° du compte :

-----

Nom de la banque :

-----

Motif(s) de sortie bancaire :

-----

-----

Montant prélevé sur le compte :

-----

Date de l'opération :

-----

Le 1er signataire : Nom(s) et prénom(s)

-----

Le 2ème signataire : Nom(s) et prénom(s)

-----

Fait à Brazzaville, le

-----

Le Chef de projet (Noms et signature) :

-----

Le comptable du projet (Noms et signature) :

-----

Visa de la CAF :

-----

## ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

NOTRE COMPTE A LA BANQUE				COMPTE BANQUE DANS NOS LIVRES			
DESIGNATION	DEBIT	CREDIT	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT		
Solde bancaire au (1)			Solde comptable au (a)				
<b>Dépenses comptabilisées ne figurant pas sur le relevé</b>							
Date	Libellé		Date	Libellé			
<b>SOUS TOTAL (2)</b>			<b>SOUS TOTAL (b)</b>				
<b>Recettes comptabilisées ne figurant pas sur le relevé</b>							
Date	Libellé		Date	Libellé			
<b>SOUS TOTAL (3)</b>			<b>SOUS TOTAL (c)</b>				
<b>SOLDE RECONCILIE (4)</b>			<b>SOLDE RECONCILIE (d)</b>				

**VERIFICATION = (4) - (d)      doit être égal à 0**

- (1) ou (a) peut être au débit ou au crédit
- (2) ou (b) totaux des colonnes débit et crédit
- (3) ou (c) totaux des colonnes débit et crédit
- (4) ou (d) = (1)+(2)+(3) ou (a)+(b)+(c)



## PROCES VERBAL D'ARRETE DE CAISSE

Inventaire de caisse à la date du : .....

A. Solde théorique (Selon brouillard)	
B. Solde Physique (Espèces)	

BILLETS & PIECES	NOMBRE	MONTANT
<b>BILLETS</b>		
Billet de 10 000 F CFA		
Billet de 5 000 F CFA		
Billet de 2 000 F CFA		
Billet de 1 000 F CFA		
<b>JETONS</b>		
Pièces de 500 FCFA		
Pièces de 250 FCFA		
Pièces de 200 FCFA		
Pièces de 100 FCFA		
Pièces de 50 FCFA		
Pièces de 25 FCFA		
Pièces de 10 FCFA		
Pièces de 5 FCFA		
Pièces de 1 FCFA		
<b>B. Total numéraire</b>		

C. Ecart (B - A)

D. Détails de l'écart :

D.1 Bons/Avoirs	
D. 2 Pertes	
D. 3 Gains	

Le Comptable / caissier  
Le vérificateur

## PLAN DE TRESORERIE ANNUEL

	Janv	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec
<b>REPORT SOLDE PRECEDENT (1)</b>	186450	434944	406338	374732	338126	314520	382914	356308	324702	286096	249490	212884
Cotisation des membres	23650	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subventions	100000	0	0	0	0	100000	0	0	0	0	0	0
Vente de rubans rouges	5000		5000		5000		5000		5000			10000
Vente de préservatifs	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Dons de particuliers	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ENCAISSEMENTS</b>	<b>333100</b>	<b>8000</b>	<b>13000</b>	<b>8000</b>	<b>13000</b>	<b>108000</b>	<b>13000</b>	<b>8000</b>	<b>13000</b>	<b>8000</b>	<b>8000</b>	<b>18000</b>
Achats	13000	0	8000	8000	0	3000	3000	3000	15000	8000	8000	15000
Investissements	35000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyers et charges locatives	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Entretien et fournitures	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Salaires	12650	12650	12650	12650	12650	12650	12650	12650	12650	12650	12650	12650
Charges sociales	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456
Impôts et taxes	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500
Frais financiers	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
<b>TOTAL DECAISSEMENTS</b>	<b>84606</b>	<b>36606</b>	<b>44606</b>	<b>44606</b>	<b>36606</b>	<b>39606</b>	<b>39606</b>	<b>39606</b>	<b>51606</b>	<b>44606</b>	<b>44606</b>	<b>51606</b>
<b>SOLDE DU MOIS (2)</b>	<b>248494</b>	<b>-28606</b>	<b>-31606</b>	<b>-36606</b>	<b>-23606</b>	<b>68394</b>	<b>-26606</b>	<b>-31606</b>	<b>-38606</b>	<b>-36606</b>	<b>-36606</b>	<b>-33606</b>
<b>SOLDE CUMULE (3)</b>	<b>434944</b>	<b>406338</b>	<b>374732</b>	<b>338126</b>	<b>314520</b>	<b>382914</b>	<b>356308</b>	<b>324702</b>	<b>286096</b>	<b>249490</b>	<b>212884</b>	<b>179278</b>

(1) le solde du mois précédent doit être reporté dans chaque colonne

(2) solde du mois = total encaissements - total décaissements

(3) solde cumulé = report solde précédent + solde du mois

## FICHE D'AVANCE SUR SALAIRE

**Date :** .....

**Nom et prénoms :** .....

**Emploi :** .....

**Nom du Programme :** .....

**Montant de l'avance :** .....

.....

**A prélever sur le salaire( du mois de) :** .....

.....

**Motif :** .....

.....

**CAISSIER**

**BENEFICIAIRE**

**Responsable de Programme/ RAF**

## DEMANDE D'AVANCE

**PRENEUR D'AVANCE**  
 Nom + Prénom :  
 Fonction :  
 Signature :

Date :

**AUTORISATION PAR UNE PERSONNE  
 HABILITEE POUR L'APPROBATION**

Nom + Prénom :  
 Fonction :  
 Signature :

(+ cachet)

NATURE DE L'ACHAT	DESTINATION	MONTANT (<50 € par facture)	DEVISE
<b>TOTAL</b>			

---

### CADRE RESERVE AU CAISSIER

Date octroi de l'avance :

Signature :

## DEMANDE D'AVANCE SUR FRAIS DE MISSION

DATE :

NOM DU BENEFICIAIRE :

MOTIF DE LA MISSION :

DETAIL DE L'AVANCE DEMANDEE :

- Carburant : -----

- Hôtels : -----

- Repas : -----

- Déplacements : -----

- Autres (a préciser) : -----

-

**TOTAL AVANCE**                      -----

IMPUTATION BUDGETAIRE : .....

Etablit par (Bénéficiaire)

Vérifié par le comptable

Approuvé par le Responsable

## FICHE DE RETOUR EN CAISSE

Je soussigné(e):

-----

Fonction :

-----

Reconnait avoir restitué à la caisse la somme de (en chiffre et en lettre) :

-----

-----

----

Motif(s) de retour en caisse :

-----

-----

En foi de quoi, la présente fiche est établie pour servir et valoir ce que de droit.

<b>BENEFICIAIRE</b>
Nom : Signaure : Date :

<b>CAISSIER</b>
Nom : Signaure : Date :

<b>COMPTABLE</b>
Nom : Signaure : Date :

<b>FICHE INDIVIDUELLE DE TEMPS</b>			
NOM : PRENOM : :			
DATE	NATURE DES TRAVAUX EFFECTUES	NOMBRE D'HEURES	VISA DU RESPONSABLE
<b>TOTAL</b>			
Signature du bénévole :			

**FICHE D'IMMOBILISATION N° .....**

Désignation de l'immobilisation : .....

Nature de l'immobilisation : .....

Code d'identification : .....

Affectation : .....

Date d'entrée : .....

Valeur d'acquisition : .....

Source de financement : .....

Date de sortie : .....

**TABLEAU D'AMORTISSEMENT D'UNE IMMOBILISATION**

<b>Nature du bien</b>	ordinateur		
<b>Montant de l'achat</b>	4000		
<b>Date de l'achat</b>	01/08/2010		
<b>Durée de vie</b>	5 ans		
<b>Taux d'amortissement</b>	20%		

<b>Année</b>	<b>Base</b>	<b>Annuité</b>	<b>Annuités cumulées</b>	<b>Valeur nette comptable</b>
2010	4000	200	200	3800
2011	4000	800	1000	3000
2012	4000	800	1800	2200
2013	4000	800	2600	1400
2014	4000	800	3400	600
2015	4000	600	4000	0
<b>TOTAL</b>		<b>4000</b>		

Société :XX

EXERCICE : 2010

**TABEAU DES IMMOBILISATIONS ET DES AMORTISSEMENTS**

	IMMOBILISATIONS		AMORTISSEMENTS				TOTAL	VALEUR RESIDUELLE	LOCALISATION
	Date D'Aquisition	Valeur d'achat	Taux d'amortissement	Amortissement antérieur	Amortissement de l'exercice				
TERRAIN	2005	26 580 000	5%	1 329 000	1 329 000	2 658 000	23 922 000		
<b>TOTAL 1</b>		<b>26 580 000</b>		<b>1 329 000</b>	<b>1 329 000</b>	<b>2 658 000</b>	<b>23 922 000</b>		
<b>AMENAGEMENT, AGENCEMENT ET INSTALLATION</b>									
Divers Aménagements	2005	993 500	10%	397 400	99 350	496 750	496 750	Unité sociale	
Installation Autocom	2006	154 600	10%	55 398	15 460	70 858	83 742	Secrétariat	
Atelier AGR	2006	2 664 778	20%	639 547	532 956	1 172 502	1 492 276	Unité sociale	
<b>TOTAL 2</b>		<b>3 812 878</b>		<b>1 092 345</b>	<b>647 766</b>	<b>1 740 111</b>	<b>2 072 767</b>		
<b>MATERIEL D'EXPLOITATION</b>									
2 Boites à pansement	2007	70 000	50%	70 000		70 000	0	Unité médicale	
1 Foetoscope	2005	7 000	25%	7 000		7 000	0	Unité médicale	
1 Lit	2006	100 000	15%	60 000	15 000	75 000	25 000	Unité médicale	
1 Pèse personne	2006	16 428	10%	6 571	1 643	8 214	8 214	Unité médicale	
2 Plateaux de soins	2006	50 167	25%	50 167		50 167	0	Unité médicale	
1 Poupinel	2008	80 000	25%	40 000	20 000	60 000	20 000	Unité médicale	
3 Stétoscope	2008	90 000	10%	18 000	9 000	27 000	63 000	Unité médicale	
1 Table de soins	2005	120 000	10%	60 000	12 000	72 000	48 000	Unité médicale	
2 Tables de consultation	2005	482 000	15%	361 500	72 300	433 800	48 200	Unité médicale	
<b>TOTAL 3</b>		<b>1 015 595</b>		<b>673 238</b>	<b>129 943</b>	<b>803 181</b>	<b>212 414</b>		
<b>MATERIEL DE BUREAU</b>									
Splits	2007	303 000	25%	227 250	75 750	303 000	0	Unité médicale	
Climatiseurs	2008	115 000	25%	57 500	28 750	86 250	28 750	Chargé de programme	
Postes de téléphone	2005	745 150	15%	558 863	111 773	670 635	74 515	Toutes les unités	
Photocopieur	2007	699 000	25%	524 250	174 750	699 000	0	Médecin coordonnatrice	
<b>TOTAL 4</b>		<b>1 385 400</b>		<b>761 236</b>	<b>190 560</b>	<b>951 796</b>	<b>433 604</b>		
<b>MOBILIER DE BUREAU</b>									
9 Bureaux	2003	630 000	10%	441 000	63 000	504 000	126 000	Toutes unités	
1 Chaise de direction	2005	115 000	10%	57 500	11 500	69 000	46 000	Toutes unités	
1 Armoire métallique	2003	100 000	10%	70 000	10 000	80 000	20 000	Toutes unités	
4 Etagères	2007	104 000	10%	31 200	10 400	41 600	62 400	Toutes unités	
5 Tables	2003	185 000	10%	129 500	18 500	148 000	37 000	Toutes unités	
<b>TOTAL 5</b>		<b>1 134 000</b>		<b>729 200</b>	<b>113 400</b>	<b>842 600</b>	<b>291 400</b>		
<b>MATERIEL INFORMATIQUE</b>									
2 Ordinateurs UC DTK P4	2010	749 000	25%	187 250	187 250	187 250	561 750	secrétariat	
3 Imprimantes HP LASER JET	2010	394 953	25%	98 738	98 738	98 738	296 215	Secrétariat	
1 Imprimante	2008	219 000	25%	109 500	54 750	164 250	54 750	Médecin coordonnateur	
Scanner	2010	69 000	25%	109 500	17 250	17 250	51 750	Médecin coordonnateur	
<b>TOTAL 6</b>		<b>1 431 953</b>		<b>109 500</b>	<b>357 988</b>	<b>467 488</b>	<b>964 465</b>		
<b>AUTRES MATERIELS</b>									
Ecran projection	2006	140 000	33%	140 000		140 000	0	Unité de prevention	
Vidéo projecteur	2006	780 000	33%	780 000		780 000	0	Unité de prevention	
Congélateur	2004	299 000	20%	299 000		299 000	0	Toutes les unités	
6 Postes téléphoniques	2005	745 150	15%	558 863	111 773	670 635	74 515	Toutes les unités	
<b>TOTAL 7</b>		<b>1 964 150</b>		<b>1 777 863</b>	<b>111 773</b>	<b>1 889 635</b>	<b>74 515</b>		
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>10 743 976</b>		<b>5 143 382</b>	<b>1 551 429</b>	<b>6 694 811</b>	<b>4 049 165</b>		

Désignation de l'association:

Adresse:

Exercice clos le:

Durée: 12 mois

**BILAN - SYSTEME ALLEGE**

Réf	PASSIF	Exercice N		Exercice N-1	
		Brut	Net	Brut	Net
HA	<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
HB	Capital Personnel				
HC	Ecart de réévaluation		-		-
HD	Réserves disponibles		-		-
HE	Réserves Libres		-		-
HF	Report à nouveau <b>Résultat net de l'exercice</b> ( + ou - ) ( + ou - )		-		-
HG	Provisions réglementées et subventions d'investissement		-		-
HI	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ( I )</b>		-		-
HK	<b>DETTES FINANCIERES</b>				
HL	Emprunts et dettes financières		-		-
HM	Provisions financières pour risques et charges		-		-
HN	<b>TOTAL DETTES FINANCIERES ( II )</b>		-		-
HO	<b>TOTAL CAPITAUX STABLES ( I+II )</b>		-		-
HP	<b>PASSIF CIRCULANT</b>				
HQ	Clients, avances reçues		-		-
HR	Fournisseurs Autres dettes		-		-
HS	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT ( III )</b>		-		-
HU	Banques, concours bancaires		-		-
HV	<b>TOTAL TRESORERIE-PASSIF ( IV )</b>		-		-
HY	Ecart de conversion-passif ( gain probable de change )		-		-
HZ	<b>TOTAL GENERAL ( I+II+III+IV+V )</b>		-		-

Réf.	ACTIF	Exercice N		Exercice N - 1	
		Brut	Net	Brut	Net
GA	<b>ACTIF IMMOBILISE</b>				
GB	Charges immobilisées		-		-
GC	Immobilisations incorporelles		-		-
GD	Immobilisations corporelles		-		-
GE	Terrains		-		-
GF	Bâtiments, Installations		-		-
GG	Matériels		-		-
GH	Avances et acompte versés sur immobilisations		-		-
GI	Immobilisations Financières		-		-
GJ	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE ( I )</b>		-		-
GK	<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
GL	<b>Stocks</b>				
GM	Marchandises		-		-
GN	Matières et autres approvisionnements		-		-
GO	Produits Fabriqués et en-cours		-		-
GP	<b>Créances</b>		-		-
GQ	Fournisseurs, avances versés		-		-
GR	Clients		-		-
GS	Autres créances		-		-
GT	<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT ( II )</b>		-		-
GU	<b>TRESORERIE ACTIF</b>				
GV	Titres de placement et valeurs à encaisser		-		-
GW	Banques, Chèques postaux, caisse		-		-
GX	<b>TOTAL TRESORERIE ACTIF ( III )</b>		-		-
GY	Ecart de conversion-Actif ( IV ) (perte probable de change)		-		-
GZ	<b>TOTAL GENERAL ( I+II+III+IV )</b>		-		-

Désignation de l'entreprise:  
 Adresse de l'entreprise:  
 Exercice clos le:

Durée: 12 mois

**COMPTE DE RESULTAT**

Ref.	CHARGES	Exercice N		Exercice N-1	
		Net		Net	
JA	Achats de marchandises				
JB	Variation de stocks (+ ou -)	-		-	
JC	Achats de matières premières et autres achats	-			
JD	Variation de stocks (+ ou -)	-		-	
JE	Transports			-	
JF	Services extérieurs et autres charges (Valeur ajoutée voir KG)				
JH	Charges de personnel			-	
JJ	Dotations aux amortissements et aux provisions (Résultat d'exploitation voir KL)				
JM	Charges financières			-	
<b>JN</b>	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b> (Résultat des activités ordinaires voir KP)				
JQ	Charges hors activités ordinaires (HAO)			-	
JR	Impôts sur le résultat				
<b>JX</b>	<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>				
	(Résultat net voir KZ)				

Réf.	PRODUITS	Exercice N		Exercice N -1	
		Net		Net	
KA	Ventes de marchandises				
KB	Ventes de produits, travaux services				
KC	Chiffre d'affaires				
KD	(1) dont à l'exportation ..				
KE	Autres produits d'exportation			-	
KF	Variation de stocks de produits et en-cours			-	
KG	Valeur ajoutée				
KJ	Reprise de provisions			-	
KL	Résultat d'exploitation				
KM					
<b>KN</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>				
KP	Résultat des activités ordinaires				
KQ	Produits hors activités ordinaires (HAO)			-	
<b>KX</b>	<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>				
<b>KZ</b>	<b>RESULTAT NET</b>				

## BUDGET PREVISIONNEL

Designation	Quantité	Prix Unitaire	Coût total
<b>VOLET : PRISE EN CHARGE DES PvVIH</b>			<b>=somme(1+2)</b>
<b>1- Appui direct aux PvVIH (1)</b>			<b>=somme (D8:D11)</b>
Achat de médicament MEG & Spécialités			=quantité*prix unitaire
Examens medicaux , consultation spécialité & consommable médicaux			=quantité*prix unitaire
Bilan pré thérapeutique & de suivi			=quantité*prix unitaire
<b>2 - Activités d'accompagnement à la prise en charge des PvVIH (2)</b>			<b>=somme(E13:E23)</b>
Appui à l'organisation des visites à domicile et à l'hopital (AOVAD)			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation de groupe de parole (AGP)			=quantité*prix unitaire
Micro-crédit			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation des sessions des clubs à l'observance (Clubs)			=quantité*prix unitaire
Appuyer la maison d'observance (Activités et frais d'hébergement)			=quantité*prix unitaire
Dotations en vivres/dotation en kits nutritionnel			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation des sorties recreatives			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation des ateliers culinaire			=quantité*prix unitaire
Achat de condom masculin			=quantité*prix unitaire
Achat de kit d'hygiène			=quantité*prix unitaire
<b>Formations (3)</b>			<b>=quantité*prix unitaire</b>
<b>VOLET : PRISE EN CHARGE DES OEV (4)</b>			<b>=somme(E29:E37)</b>
<b>1- APPUI direct aux OEV</b>			
Achat de lait maternisé et fourniture de substitut de lait			=quantité*prix unitaire
Kit d'allaitement			=quantité*prix unitaire
Activité Eveil			=quantité*prix unitaire
Frais d'inscription scolaire			=quantité*prix unitaire
Fournitures scolaire			=quantité*prix unitaire
Colonie de vacances			=quantité*prix unitaire
Appui à l'observance			=quantité*prix unitaire
Activités de PTME			=quantité*prix unitaire
<b>VOLET : PREVENTION (5)</b>			<b>=somme(E40:E53)</b>
Depistage			=quantité*prix unitaire
Activités de prévention TS			=quantité*prix unitaire
Activités de prévention MSM			=quantité*prix unitaire
Campagne de dépistage Ouaga et Zorgho, Dori, Kombissiri			=quantité*prix unitaire
Journée mondiale de lutte contre le VIH/sida (J M S)			=quantité*prix unitaire
Causserie éducative			=quantité*prix unitaire
<b>Volet : Fonctionnement (6)</b>			<b>=somme(E56:E67)</b>
Fourniture de bureau			=quantité*prix unitaire
Eau & Electricité			=quantité*prix unitaire
Carburant			=quantité*prix unitaire
Téléphone / Internet			=quantité*prix unitaire
Location des locaux			=quantité*prix unitaire
Entretien Matériel de bureau et roulant, locaux etc			=quantité*prix unitaire
Entretien et réparation locaux			=quantité*prix unitaire
Frais bancaire			=quantité*prix unitaire
Frais de Timbre poste et d'envoi colis			=quantité*prix unitaire
Audit 2011			=quantité*prix unitaire
<b>Volet : RESSOURCE HUMAINE (7)</b>			<b>=somme(D59:D74)</b>
Salaire Medecin Permanent			=quantité*prix unitaire
Vacation médecin			=quantité*prix unitaire
Salaire coordonnateur			=quantité*prix unitaire
Salaire Infirmière 1			=quantité*prix unitaire
Salaire infirmière 2			=quantité*prix unitaire
Salaire de la secrétaire			=quantité*prix unitaire
Salaire gestionnaire			=quantité*prix unitaire
Vacation psychologue			=quantité*prix unitaire
Salaire conseiller 1			=quantité*prix unitaire
Salaire conseiller 2			=quantité*prix unitaire
Vacation pharmacienne			=quantité*prix unitaire
Motivation animateurs 1			=quantité*prix unitaire
Motivation animateurs 2			=quantité*prix unitaire
<b>CONSTRUCTION ET GRS INVESTISSEMENT (8)</b>			<b>=somme(D76:D78)</b>
Achat des ordinateurs/ matériels informatique			=quantité*prix unitaire
Achat de scanair			=quantité*prix unitaire
Achat de 10 armoires			=quantité*prix unitaire
<b>Suivi/Evaluation (9)</b>			<b>=D81</b>
auto évaluation			=quantité*prix unitaire
<b>TOTAL</b>			<b>=somme(1+2+3+4+5+6+7+8+9)</b>

## BUDGET PRÉVISIONNEL

Rubriques	Montant en euros
<b>Total Charges (=a+b+c)</b>	<b>273 118,67</b>
<b>a) Investissement :</b>	<b>11 170,00</b>
Mobilier et équipements de bureau	781,90
Matériels et accessoires informatiques	1340,40
Terrain à bâtir un centre de santé	5 808,40
Equipements solaires	1 675,50
Etagères pour les produits pharmaceutiques	1 563,80
<b>b) Réalisations :</b>	<b>152 278,59</b>
Organisation des campagnes de dépistage de masse	48 729,15
Perdiem et honoraire de l'équipe des projets et acteurs terrain	22 841,79
Supports de communication et médiatisation des activités	13 705,07
Formations des acteurs	15 227,86
Organisation des réunions de pilotage et de convergence	10 659,50
Fournitures et consommations médicales	24 364,58
Organisation des missions de suivi et d'évaluation	16 750,64
<b>c) Fonctionnement :</b>	<b>109 670,08</b>
Frais de loyer	2 193,40
Eau et électricité	4 386,80
Entretien des locaux et réparations diverses	8 773,61
Communication/téléphone/Internet	3 290,10
Carburant des véhicules	14 257,11
Carburant des groupes électrogènes	5 483,51
Médicaments et consommables	38 384,53
Taxes diverses	2 193,40
Salaires et prime du personnel	30 707,62
<b>Total produits (=a+b)</b>	<b>297 331,46</b>
<b>a) Recettes propres :</b>	<b>104 763,95</b>
Centres de santé (consultations, soins, vente des médicaments, examens labo)	71 360,00
Location de salle de conférence	591,69
Cotisation des membres	25,60
Prestations de service	32 786,66
<b>b) Subventions et donations :</b>	<b>192 567,51</b>
Subventions	186 734,18
Donations	5 833,33
<b>Résultat prévisionnel (=total produits – total charges)</b>	<b>24 212,79</b>

## SUIVI BUDGETAIRE

**Période :**

Ligne budgétaire		Budget prévisionnel	Dépenses réalisées	Taux de d'exécution (%)	Solde disponible	Commentaires
Nature	Libellé					
<b>Catégorie 1 : FORMATION</b>						
				= budget prév x 100 / dépenses réalisées	= budget prév – dépenses réalisées	
	<b>SOUS-TOTAL 1</b>					
<b>Catégorie 2 : SENSIBILISATION / PREVENTION</b>						
					<b>0</b>	
					<b>0</b>	
	<b>SOUS-TOTAL 2</b>		<b>0</b>			
<b>Catégorie 3: SOINS ET SOUTIEN</b>						
	<b>SOUS-TOTAL 3</b>		<b>0</b>			
<b>Catégorie 4: EQUIPEMENTS</b>						
	<b>SOUS-TOTAL 4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>Catégorie 5: COORDINATION / SUIVI-EVALUATION</b>						
	<b>SOUS-TOTAL 5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>=sous-total 1+2+3+4+5</b>	<b>0</b>		<b>=sous-total 1+2+3+4+5</b>	

## SUIVI BUDGETAIRE

### Fiche de suivi budgétaire mensuel par activité

Activité N° : Intitulé Activité

Mois :

N°	Rubriques des dépenses liées à l'activité	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation	Observations
1						
2						
3						
4						

## CHECKLIST

<b>CONTRÔLE SUR LES JOURNAUX DE CAISSE</b>			
1	solde initial du mois M= solde final du mois M-1	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
2	Les formules Excel du journal de caisse sont-elles correctes?	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
3	Montants enregistrés dans le journal de caisse = montants figurant sur les justificatifs?	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
	<b>EN UTILISANT LA FONCTION "FILTRE" DANS EXCEL</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
4	tous les codes comptables/analytiques sont-ils renseignés?	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
5	tous les codes comptables/analytiques sont-ils corrects?	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
<b>CONTRÔLE SUR LES JUSTIFICATIFS</b>		<b>OUI</b>	<b>NON</b>
6	Tous les justificatifs sont-ils présents et classés? (à chaque écriture du journal doit correspondre un justificatif)	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
7	Tous les justificatifs sont-ils complets?	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
8	Tous les justificatifs sont-ils officiels? (signature ou tampon)	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
9	Tous les justificatifs sont-ils originaux? (les photocopies ne sont pas acceptées)	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
<b>CONTRÔLE SUR LE JOURNAL DES AVANCES</b>		<b>OUI</b>	<b>NON</b>
10	Les avances de trésorerie enregistrées dans le journal des avances sont-elles soldées à la fin du mois?	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
<b>CONTRÔLE SUR LE COMPTAGE DE CAISSE</b>		<b>OUI</b>	<b>NON</b>
11	Les billets et les pièces présents dans la caisse ont-ils été comptés physiquement?	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
12	L'égalité suivante est-elle vérifiée : comptage de caisse + avances justifiées = solde final du journal de caisse?	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
13	Le comptage de caisse est-il signé?	<b>OUI</b>	<b>NON</b>

Date:

Fait par:

Signature:

# MANUEL DE PROCEDURES (EXTRAIT)

## Procédures de contrôle interne

Les procédures de contrôle ont pour rôle d'indiquer la démarche à suivre et les programmes d'opérations à respecter. C'est un mode d'emploi, d'une manière générale c'est l'ensemble des méthodes et des techniques utilisées pour s'assurer de l'application des règles décrites par la Direction.

Les procédures ci-après concernent les domaines énoncés plus haut.

### 1. Comptabilité

#### Objectifs

- S'assurer que toutes les écritures relatives aux opérations faites avec les partenaires ont été correctement enregistrées dans les différents documents comptables ;
- S'assurer de la disponibilité en banque ;
- S'assurer que le système comptable est à jour et répond aux procédures comptables en vigueur.

#### Procédures

**Etape 1 :** Vérifier si les recommandations des auditeurs ou suite à un contrôle antérieurs ont été correctement appliquées.

**Etape 2 :** S'assurer que le rapprochement bancaire a été fait.

**Etape 3 :** Vérifier si les pièces justificatives (factures, bon de commandes, bordereau de livraison) annexés aux pièces comptables sont approuvés, les pièces comptables elles-mêmes doivent être approuvés de même que les autorisations d'émission de chèque.

**Etape 4 :** Vérifier les numéros de comptes, des imputations et les pointer par rapport aux journaux et document de suivis budgétaires.

**Etape 5 :** Vérifier si toutes les factures reçues et non payées et les bons de commande sont enregistrées dans les documents concernés.

**Etape 6 :** Vérifier les calculs des totaux à la fin de chaque page et les réponses pour la page suivante et les autres documents concernés.

### 2. Finances

#### Caisse dépenses

Le contrôle de la petite caisse se fait à chaque réapprovisionnement par le responsable comptable et financier, ou de façon inopinée par le Commissaire aux Comptes (au moins une fois par mois). A chaque contrôle le détenteur de la petite caisse doit mettre à la disposition du contrôleur les pièces justificatives, les bons provisoires, la caisse proprement dite, le brouillard de caisse et le journal de caisse. Après chaque contrôle, les résultats sont portés sur une fiche de contrôle de caisse, ils concernent l'appréciation du contrôleur sur l'authenticité des pièces justificatives et la situation des valeurs de caisse.

#### Procédures

**Etape 1 :** Prendre chaque pièce justificative, vérifié si elle correspond aux normes comptables (date de l'opération, le numéro de la pièce, nom de l'organisation/fournisseur, la nature de l'opération, le montant en chiffre et en lettres, la signature du fournisseur et l'approbation)

**Etape 2 :** Pointer ces pièces justificatives par rapport à la colonne sorties du journal de caisse et voir si les parties date, numéro de la pièce et les libellés correspondent à celles du brouillard de caisse. Vérifier les parties solde du brouillard de caisse puis celles du journal de caisse.

**Etape 3 :** Faire le décompte physique de la petite caisse (en faisant la somme des espèces et des bons provisoire) et comparer le résultat obtenu au solde du journal de caisse.

**Etape 4 :** Arrêter le journal de caisse après toutes les régularisations.

**Etape 5 :** Constaté dans la fiche de contrôle de caisse le résultat de ce contrôle en mettant la date et les signatures du contrôleur et du caissier.

## Caisse Recettes

Il s'agit de s'assurer que toutes les recettes de l'association sont encaissées et enregistrées

### 3. Banque : Rapprochement bancaire

A la fin de chaque mois, il sera nécessaire d'obtenir de la banque le relevé bancaire du mois afin de procéder à la réconciliation du compte entre le journal centralisateur tenu par le gestionnaire et le relevé de banque. Il arrive généralement que le solde banque du journal centralisateur ne coïncide pas avec le solde du relevé bancaire.

Cette différence de solde entre la banque et la comptabilité peut être due aux causes suivantes :

- les chèques émis par l'organisation et non présentes à la banque par les bénéficiaires,
- les agios et commissions bancaires (avis de débit non reçu par l'organisation) des versements ou remises faits par l'organisation non pris en compte sur le relevé bancaire (opération fin de mois),
- des virements de fonds effectués par les bailleurs fonds non pris en compte dans le journal de l'organisation (avis de crédit non reçus) ;
- les intérêts versés par la banque non comptabilisés dans le journal.

Pour situer ces écarts, il faut les documents suivants :

- le journal de trésorerie ;
- le relevé bancaire ;
- l'état de rapprochement bancaire ;
- le dernier état de rapprochement bancaire s'il existe ;
- le(s) chéquier (s) ;
- les bordereaux de versement ;
- les avis de crédit.

## Procédures

**Etape 1 :** Reporter la date du relevé, le solde selon le relevé bancaire et le solde du journal trésorerie sur les lignes prévues dans le tableau de rapprochement bancaire vierge.

**Etape 2 :** Faire le pointage simultané des montants du relevé et ceux du journal de trésorerie (colonne « Banque ») depuis la date du dernier rapprochement bancaire. Si les montants correspondent mettre une croix sur tous les deux.

**Etape 3 :** Mettre dans la rubrique « chèques non débités » tous les montants non pointés du journal de trésorerie se trouvant à la colonne « banque/dépenses » en précisant pour chaque chèque, chèque numéro et la date d'émission.

**Etape 4 :** Mettre dans la rubrique « Dépôts en Transit » tous les montants non pointés du journal de trésorerie se trouvant à la colonne « banque/recettes » en précisant pour chaque dépôt.

**Etape 5 :** Calculer le solde rapproché selon le relevé bancaire en suivant la méthode de calcul indiquée sur le tableau de rapprochement bancaire

**Etape 6 :** Mettre sur la ligne « Commissions et Agios Bancaires » le total des montants non pointés dans le relevé bancaire au niveau de la colonne « Débit » et concernant les commissions et agios bancaires.

**Etape 7 :** Mettre sur la ligne « Paiement Constaté par la Banque et non Constaté dans le journal de trésorerie » les montants non pointés dans le relevé bancaire à la colonne « Débit » et concernant ces opérations.

**Etape 8 :** Mettre sur la ligne «intérêts Versés par la Banque » les montants non pointés dans le relevé bancaire à la colonne « Crédit » du relevé bancaire concernant ces opérations.

**Etape 9 :** Mettre dans la rubrique « Dépôts reçues par la Banque et non comptabilisés dans le journal de trésorerie » les montants non pointés dans le relevé bancaire à la colonne « Crédit du relevé bancaire » concernant les dépôts de fonds en précisant chaque fois la date de dépôt.

**Etape 10 :** Calculer le solde rapproché selon le journal de trésorerie en suivant la méthode de calcul indiquée sur le tableau de rapprochement bancaire.

**Etape 11 :** Après le rapprochement bancaire, régulariser les écritures du relevé bancaire qui ne figuraient pas dans la colonne « Dépenses/Recettes du Journal de trésorerie ».

#### **4. Rapport Financier Interne/partenaire**

##### **Objectifs**

Pour suivre une procédure financière saine, faut-il soumettre aux responsables de la gestion des fonds, à intervalles réguliers, un rapport financier périodique contenant toutes les informations financières à jour qui reflètent avec exactitude la situation financière de la structure pour ce faire, il faut :

- s'assurer que les informations contenues dans ce rapport permettent de répondre aux besoins financiers des responsables de la gestion et des bailleurs ;
- analyser la situation des dépenses effectuées par rapport aux prévisions budgétaires

##### **Procédures**

**Etape 1 :** S'assurer que le rapprochement bancaire est fait

**Etape 2 :** Vérifier que les totaux des colonnes concernées du journal De trésorerie et de document de suivi budgétaire ont été faits.

**Etape 3 :** Vérifier les rubriques budgétaires et voir si les montants de ces différentes rubriques ont été correctement reportés sur le formulaire de rapport de dépenses

**Etape 4 :** S'assurer que les rapports financiers ont été au préalable vérifiés par le chef de service administration finances et cela en apposant leurs signatures sur les documents.

**Etape 5 :** S'assurer que les informations destinées à l'élaboration des rapports financiers sont tirées des documents comptables comme journal de trésorerie. Fiches de suivi budgétaire et autres.

**Etape 6 :** S'assurer de la conformité des documents par rapport aux normes en vigueur dans la structure : Le rapport doit être exact et élaboré en temps opportun et répondre aux besoins financiers des responsables de la gestion et des bailleurs de fonds.

#### **5. Gestion du personnel**

##### **Objectifs**

- Vérifier régulièrement chaque dossier du personnel en vue d'être en règle vis à vis de l'employé et aussi de l'administration fiscale et sociale.
- S'assurer de la régularisation et de la saisie des charges sociales

##### **Procédures**

**Etape 1 :** Vérifier s'il y a un document écrit pour les contrôles antérieurs.

**Etape 2 :** Vérifier si un dossier est ouvert pour chaque personne et s'assurer de son contenu (état civil, diplôme, contrat de travail, décision de congés, attestation de reprise, fiches d'évaluation autres)

**Etape 3 :** S'assurer que tous les employés ont été recrutés conformément aux procédures de recrutement en vigueur au sein de l'organisation et aux dispositions du code de travail en vigueur.

**Etape 4 :** Vérifier si les dossiers du personnel sont à jour.

**Etape 5 :** Vérifier si tous les contrats ont été visés par l'employé, l'employeur, l'organisme de sécurité sociale et l'Inspection du Travail

**Etape 6 :** Vérifier la régularité des rémunérations allouées aux employés par rapport aux textes qui les fixent

**Etape 7 :** S'assurer de l'exactitude des charges sociales et fiscales assises sur les rémunérations du personnel.

**Etape 8 :** Vérifier l'apurement régulier des avances et acomptes au personnel

**Etape 9 :** S'assurer du paiement régulier des charges sociales

**Etape 10 :** Vérifier l'égalité entre les cotisations déclarées aux organismes sociaux et celles comptabilisées

## **6 Stock de fournitures et Médicament**

### **Objectifs**

- Vérifier les entrées et sorties des fournitures et médicaments sur les fiches de stock,
- S'assurer du respect des procédures décrites à cet effet.

### **Procédures**

**Etape 1 :** vérifier si l'achat des fournitures et médicaments a fait l'objet de l'établissement d'un bon de commande d'un bordereau de livraison et d'une facture.

**Etape 2 :** Vérifier qu'il existe une fiche de stock pour chaque article et que les fiches de stock sont classées dans l'ordre alphabétique.

**Etape 3 :** Prendre les demandes de fournitures et de médicaments de la période et vérifier que l'activité est précisée sur chacune d'elle et qu'elle est approuvée par le responsable désigné.

**Etape 4 :** Procéder simultanément au pointage entre la demande d'approvisionnement en fournitures et médicaments et les fiches de stock

**Etape 5 :** S'assurer à partir des fiches de stock que tout ce qui est sorti du stock a fait l'objet d'une demande

**Etape 6 :** S'assurer que tous les approvisionnements ont été enregistrés et cela à partir des bordereaux de livraison et des factures.

**Etape 7 :** S'assurer que l'inventaire périodique de stocks est effectué et correspond au suivi dans les fiches de stock

**Etape 8 :** S'assurer qu'il n'y a pas eu de rupture de stock et que la quantité « critique » est respectée pour le réapprovisionnement.

## **7. Immobilisations**

### **Objectifs**

- Vérifier l'état physique des immobilisations ;
- Calculer l'amortissement des immobilisations en vue de prendre des décisions.

### **Procédures**

**Etape 1 :** Vérifier que les immobilisations inscrites en comptabilité au cours de l'exercice l'ont été à des valeurs d'entrées déterminées conformément aux règles d'évaluation comptable.

**Etape 2 :** Rechercher tous les documents justificatifs relatifs à chaque immobilisation comptabilisée pour s'assurer que leur valeur d'entrée est exacte.

**Etape 3 :** Vérifier si les immobilisations cédées ont été comptabilisées

**Etape 4 :** Recenser les immobilisations disparues (mise au rebut, destruction, etc.) et s'assurer de leur comptabilisation correcte

**Etape 5 :** Vérifier que toutes les immobilisations ont été codifiées

**Etape 6 :** Vérifier qu'une fiche est ouverte pour chacune des immobilisations.

**Etape 7 :** Vérifier que toutes les immobilisations amortissables ont donné lieu à un amortissement

(contrôle des fiches d'immobilisation)

**Etape 8** : S'assurer que les dotations aux amortissements sont correctement calculées : respect du principe de la permanence des méthodes, taux d'amortissement raisonnables, etc.

**Etape 9** : s'assurer que la période prévue pour l'inventaire périodique des immobilisations est respectée

**Etape 10** : vérifier s'il y a un programme pour chaque type d'immobilisation

**Etape 11** : s'assurer que ce programme est suivi

## **8. La Bibliothèque**

### **Objectifs**

- Répertorier tous les livres et fascicules (documents) de la bibliothèque
- Vérifier si les mouvements des livres et fascicules sont enregistrés dans les documents

### **Procédures**

**Etape 1** : vérifier le répertoire si toutes les informations y sont reportées

**Etape 2** : prendre les informations au niveau du répertoire et vérifier par rapport aux informations correspondantes à celles portées sur les documents au niveau des rayons

**Etape 3** : si les documents manquent au niveau des rayons, se reporter au cahier de suivi et voir si la sortie du document y est mentionnée.

**Etape 4** : prendre le document, voir si les informations sont reportées au niveau du répertoire. Si non revoir le classement du document

## **9. Stock de matériels IEC**

### **Objectifs**

- Vérifier les entrées et sorties des matériels IEC sur les fiches de stock,
- S'assurer que le Matériels IEC n'est utilisé que pour les activités des programmes de l'association

### **Procédures**

**Etape 1** : vérifier si l'achat des matériels IEC a fait l'objet de l'établissement d'un bon de commande d'un bordereau de livraison et d'une facture.

**Etape 2** : Vérifier qu'il existe une fiche de stock pour chaque Matériels IEC et que les fiches de stock sont correctement classées.

**Etape 3** : Prendre les demandes de Matériels IEC par les programmes de l'association de la période et vérifier que l'activité est précisée sur chacune d'elle et qu'elle est approuvée par le responsable désigné.

**Etape 4** : Procéder simultanément au pointage entre la demande de Matériels IEC et les fiches de stock

**Etape 5** : S'assurer à partir des fiches de stock que toutes les sorties ont fait l'objet d'une demande

**Etape 6** : S'assurer que tous les retours (entrées) sont matérialisés par des bons d'entre signés ont été enregistrés.

**Etape 7** : S'assurer que l'inventaire périodique du Matériels IEC est effectué et correspond au suivi dans les fiches de stock.

## **10. Statuts et Règlement Intérieur**

Le contrôle interne à ce niveau s'appuie sur les procès-verbaux des rencontres, les décisions prises au cours de ces rencontres (réunion de Bureau, Travaux des Commissions, Assemblées Générales). Il s'agit par rapport au statut et règlement de vérifier la légitimité et la conformité des différentes actions entreprises ou des décisions prises.

## RAPPORT D'ETAPE, TRIMESTRE XXX

**NOM DU BENEFICIAIRE :**

**Titre du Projet :**

**Personne à contacter :**

**Zone d'intervention :**

**Durée du projet :**

RUBRIQUES	Budget Prévu	Dépenses Antérieure	Dépenses De la période	Dépenses total	Solde
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Ressources humaines					
Infrastructures et équipements					
Formation					
Matières premières et produits					
Médicaments					
Planification et administration					
Monitoring et évaluation					
Autres (à préciser)					
<b>Total GENERAL</b>					

**SUIVI BUDGETAIRE**

Réf

A

B

C

D = C

E

F = D + E

G

H = F – G

**PERIODE PRECEDENTE**

Cumul montant reçus

Cumul montant dépensé

Montant en banque/caisses

**POUR CETTE PERIODE**

Report Banque/Caisse

Montant reçu

Total fonds au niveau de l'ONG

Montant dépensé durant la période

Solde banque/caisse

NB : Joindre à ce rapport les pièces justificatives, le relevé bancaire/caisse la copie du rapprochement bancaire.

Je soussigné.....représentant du BS ou SB ci-dessus mentionnée déclare que toutes les informations concernant les dépenses sont exactes et que les conditions stipulées dans la protocole de collaboration ont été respectées.

Date

Nom du responsable

Signature

## RAPPORT FINANCIER GLOBAL

Lignes budgétaires / activités	Budget prévisionnel validé (préciser la période)		Dépenses cumulées sur la période (préciser la période)		Solde disponible au ..... (préciser la date de clôture)	
	Montants		Montants		Montants	
	EUROS	CFA	EUROS	CFA	EUROS	CFA
<b>RUBRIQUE 1</b>						
ACTIVITE 1.1		= montants en euros * taux de change		= montants en euros * taux de change	= budget prévisionnel - dépenses cumulées en euros	= budget prévisionnel - dépenses cumulées en CFA
ACTIVITE 1.2						
ACTIVITE 1.3						
<b>SOUS TOTAL RUBRIQUE 1</b>		= somme activité 1.1 + activité 1.2 + activité 1.3				
<b>RUBRIQUE 2</b>						
ACTIVITE 2.1						
ACTIVITE 2.2						
ACTIVITE 2.3						
<b>SOUS TOTAL RUBRIQUE 2</b>						
<b>RUBRIQUE 3</b>						
ACTIVITE 3.1						
ACTIVITE 3.2						
ACTIVITE 3.3						
<b>SOUS TOTAL RUBRIQUE 3</b>						
<b>TOTAL GENERAL</b>		= sous-total 1 + sous total 2 + sous total 3	= sous-total 1 + sous total 2 + sous total 3	= sous-total 1 + sous total 2 + sous total 3	= sous-total 1 + sous total 2 + sous total 3	= sous-total 1 + sous total 2 + sous total 3

SIGNATURES

## INVENTAIRE MATERIEL

Type	Référence	Quantité	Affectation	Bailleur	Etat
Bureau		02	INFIRM		Bon
Fauteuil Bureau		02	INFIRM		Bon
Abreuvoir		10	FERME		-
Accessoire Antenne Vsat		01	SALLE VSAT		-
Appareil De Désinfection		01	FERME		Mauvais
Armoire De Télé		01	SALLE DE REUNION		-
Armoire En Bois 2 Battants		01	PHARMACIE		-
Baffle Panasonic 6 Ohmes		02	SALLE INFORMATIQUE / ARCHIVES		-
Balance Commerciale		01	SALLE VSAT		-
Bassine Avec Couvercle Safron N°11		01	SALLE VSAT		-
Bassine Avec Couvercle Safron N°12		01	SALLE VSAT		-
Bassine Avec Couvercle Safron N°13		01	SALLE VSAT		-
Bassine Avec Couvercle Safron N°14		01	SALLE VSAT		-
Bassine Plastique		02	FERME		-
Bâtiment		01	FERME		
Bistouri Electrique		01	PHARMACIE		-
Bistouri Electrique		01	PHARMACIE		-
Bouteille De Gaz		01			-
Brasseur		04			-
Brasseur		02			-
Brouette		01			-
Brouettes		02			-
Bureau En Bois		01			-
Bureau Métallique Et 2 Chaises		01			-



## BORDEREAU DE RÉCEPTION

Nom et adresse de \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Nom du Fournisseur :  
\_\_\_\_\_

Références de la facture :  
\_\_\_\_\_

N° d'ordre	NATURE	QUANTITÉ
1		
2		
3		

IL EST CERTIFIÉ QUE LES MARCHANDISES CI-DESSUS ONT ÉTÉ RECUES EN BON ETAT.

Nom de l'Agent supervisant la livraison..... Signature.....  
 Date.....

Certifié par..... Signature.....  
 Date.....

## BON DE SORTIE DE STOCK

Service bénéficiaire

Date :

<b>Désignation des articles sortis</b>	<b>Quantité</b>	<b>Observation</b>

Le Comptable

Le Bénéficiaire







## FICHE DE POSTE

I-IDENTITE DU POSTE ET SON OCCUPANT
<p>Nom :</p> <p>Prénoms :</p> <p>Date de naissance :</p> <p>Service :</p> <p>Date d'affectation sur le poste :</p> <p>Nom et qualité du supérieur hiérarchique :</p>

II- INTITULE DU POSTE	
III- TACHES	
IV- RELATIONS FONCTIONNELLES	
V- DIPLOMES ET QUALIFICATIONS	
VI- CONTEXTE	
VII- EVALUATION	
Date de création : N° de version : Date de la modification : Rédacteur : Vérificateur : Approbation :	

## FICHE DE POSTE

### I- DESCRIPTION DU POSTE

- > **Titre du poste** : Comptable
- > **Supérieur hiérarchique** : Responsable Financier
- > **Rôle** : Tenue de la comptabilité courante du siège
- > **Lieu d'affectation** :
- > **Type de contrat** :

### Responsabilité globale du poste

Sous la supervision du Responsable Financier, le Comptable participe à la tenue de la comptabilité générale et analytique de toutes les opérations s'inscrivant dans la mise en place du système d'engagement à l'association selon les normes comptables internationales. Il intervient dans circuit des approvisionnements (Commandes, achats, livraisons). Il respecte les procédures administratives et financières de l'association et la législation en vigueur au Burkina Faso.

Il participe à la réalisation et à la présentation des états financiers de synthèse annuels (bilan, compte de résultat, annexe) dans le cadre de l'audit de certification des comptes par le CAC.

### **Responsabilités et activités clés**

#### **1. Tenue de la comptabilité financière**

Le Comptable participe à l'élaboration des plans comptables (général et analytique) et à la mise en place des schémas d'écritures. Il enregistre à l'aide d'un logiciel (à installer) les opérations financières quotidiennes de l'organisation

- Maîtrise et bonne utilisation du logiciel comptable.
- Participe à la centralisation de la comptabilité de l'association au siège,
- Traitement, vérification de la conformité et classement des pièces comptables
- Codification et enregistrement des pièces comptables
- Tenue sur le logiciel de tous les journaux de caisse et de banque du siège et des antennes.
- Application des procédures comptables et financières en vigueur dans l'association
- Participe à la mise à jour du fichier des immobilisations et des biens d'équipements du siège national et des antennes, effectue les codifications et calcule les amortissements.
- Assurer la gestion des stocks de fournitures et consommables de bureau
- Participe à la gestion administrative du paiement des salaires et indemnités de l'ensemble des intervenants de l'association ainsi que les retenues légales (cotisations sociales, IUTS, etc.)
- Participe à l'élaboration des états financiers.
- Il effectue les états de rapprochement bancaire du siège national.

#### **2. Participe à la gestion budgétaire**

- Participe à l'élaboration des budgets et du plan d'action de l'association (budget annuel, budgets projets, budgets bailleurs)
- Suivi et contrôle des dépenses du budget approuvé

Participe à la production dans les délais impartis des rapports financiers de l'association (rapports à remettre aux bailleurs, rapports de gestions/suivis budgétaires mensuels et annuels) en vertu des procédures en application dans l'association et aux exigences des bailleurs.

### 3. Participe aux contrôles internes

- Application des procédures de comptabilité et de gestion financière, conformément au guide de l'association.
- Participe au siège national et dans les antennes au système de contrôle (ordinaire et inopiné) des caisses, des comptes banque, des factures et autres pièces justificatives, des approvisionnements, et du patrimoine fixe...
- Participer aux audits financiers et assurer que toutes les recommandations d'audit sont mises en application au cours l'année suivante
- Etre garant du classement adéquat des pièces justificatives pour les besoins des audits annuels et des contrôles des partenaires

### 4. Autre

- Exécuter toutes autres activités concourant à la bonne marche de l'association
- Aider à l'organisation administrative des formations et ateliers organisés par l'association

### Indicateurs Clés de Performance

1. Respecter les règles de gestion édictées par le manuel de procédures interne.
2. Codification, enregistrement et classement corrects des pièces comptables.
3. Tenue exacte et à jour des journaux comptables

**La Présidente**

## GRILLE DES SALAIRES

CLASSE	DESCRIPTION	DIPLOMES OU NIVEAU D'INSTRUCTION
7ème	Personnel de direction- fonction d'autorité, de supervision, de planification, de conseil et de coordination	ECHELON A  BAC + 5
6ème	Personnel de direction- fonction d'autorité, de supervision, de planification, de conseil et de coordination  Chef de Département	ECHELON A  Maîtrise  Technicien+ 3 années d'expérience
5ème	Personnel de direction, fonction d'assistant nécessitant des connaissances professionnelles et une part d'initiative  Chefs de Service	ECHELON A  BAC + 4
4ème	Personnel de direction, fonction d'assistant nécessitant des connaissances professionnelles et une part d'initiative  Chefs de Postes	ECHELON A  BAC + 3  Licencié, Techniciens Supérieurs, Secrétaires, Comptable, Caissier/ Caissière
3ème	Personnel technique – travail de précision nécessitant des connaissances techniques  Agents d'exécution.	ECHELON B  BEPC + 3  CAP, BEP
2ème	Personnel technique – travail de précision nécessitant des connaissances techniques  Agents d'exécution.	ECHELON C  CEPD +4/Diplôme d'un métier
1ère	Personnel de maintenance et d'exécution – travail d'entretien, de surveillance  Agents d'entretien et de gardiennage	ECHELON C  Qualification quelconque

GRILLE DE SALAIRES												
SALAIRE BRUT												2011
		% Ancienneté	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
A1	NIVEAU A Coordinateur	8	400 000	432 000	466 560	503 885	544 196	587 731	634 750	685 530	740 372	799 602
A2		8	350 000	378 000	408 240	440 899	476 171	514 265	555 406	599 838	647 826	699 652
	NIVEAU B - Cadres	8	225 000	243 000	262 440	283 435	306 110	330 599	357 047	385 610	416 459	449 776
C1	NIVEAU C - Collaboration	8	172 500	186 300	201 204	217 300	234 684	253 459	273 736	295 635	319 285	344 828
C3		8	168 604	182 092	196 660	212 392	229 384	247 735	267 553	288 958	312 074	337 040
D1	NIVEAU D - Collaboration	8	125 000	135 000	145 800	157 464	170 061	183 666	198 359	214 228	231 366	249 876
D2		8	83 634	90 325	97 551	105 355	113 783	122 886	132 717	143 334	154 801	167 185
E1	NIVEAU E - Exécution	8	80 000	86 400	93 312	100 777	108 839	117 546	126 950	137 106	148 074	159 920
F1	NIVEAU F -Exécution	8	66 853	72 201	77 977	84 216	90 953	98 229	106 087	114 574	123 740	133 639
F2	NIVEAU F -Exécution	8	55 000	59 400	64 152	69 284	74 827	80 813	87 278	94 260	101 801	109 945

## GRILLE DE TRI DES CV

Poste :

Nom du candidat :

Date :

Document	Critères de base	Appréciation				Observations
		-	+/-	+	++	
Curriculum vitae	Clarté					
	Cohérence					
	Age / situation familiale					
	Formation					
	Langues					
	Expérience professionnelle					
	Autres expériences					
Lettre	Présentation					
	Qualités rédactionnelles					
	Pertinence des motivations					

Candidature retenue :

**OUI** / \_\_\_ /

**NON** / \_\_\_ /

REMARQUES GENERALES (ou questions éventuelles à creuser lors de l'entretien)

## GRILLE D'ENTRETIEN

Poste :

Nom du candidat :

Date :

RUBRIQUES		COTATION (1=mauvais ; 4=très bon)			
		1	2	3	4
Considérations générales	<i>Connaissance du poste</i>				
	<i>Exigences du poste</i>				
	<i>Aptitudes</i>				
	<i>Difficultés envisagées</i>				
	<i>Atouts mobilisables</i>				
	<i>Intérêt professionnel</i>				
	<i>Connaissances professionnelles</i>				
	<i>Connaissances sur la population cible</i>				
	<i>Partenariat</i>				
	<i>Travail en équipe</i>				
Considérations spécifiques	<i>Motivations personnelles</i>				
	<i>Aspirations</i>				
	<i>Qualités et défauts</i>				
	<i>Présentation</i>				
	<i>Difficultés personnelles</i>				
	<i>Raisonnement</i>				
	<i>Elocution</i>				
	<i>Stabilité émotionnelle</i>				
<b><u>MOYENNE :</u></b>					
<b><u>RANG</u> (sur      candidats) :</b>					
OBSERVATIONS					

*Entretien réalisé par :*

- 1.
- 2.

## CONTRAT DE TRAVAIL

M./Mme: .....  
 Entre les soussignés ..... pour .....  
**D'UNE PART**

ET M./Mme.....  
 Né(e) le.....  
 Fils (Fille) de .....  
 Exerçant la profession de .....  
 De Nationalité .....  
 Carte d'Identité N°..... En date .....  
**D'AUTRE PART**

Il a été convenu ce qui suit :

**ARTICLE 1<sup>er</sup>** : M./Mme..... est engagé en qualité de .....  
 pour servir à ..... à compter du .....  
 L'intéressé a pris acte du manuel des procédures, des définitions de tâches, de la charte éthique, et accepté de pallier à toutes urgences, vu la particularité de son domaine de travail. Il respectera le secret médical, de délibération en toute circonstance, en tout lieu, et en tout temps.  
 La durée du présent contrat est INDETERMINEE

**ARTICLE 2** : M./Mme ..... est classé à la catégorie professionnelle suivante

.....  
 IL/ELLE PERCEVRA LA REMUNERATION SUIVANTE  
 (Y compris diverses indemnités et majoration de 1973 à 2008)  
**TOTAL BRUT** : ..... (h ITS)

**Retenue (retraite AMO)** .....  
 INPS (base ..... ) = .....  
 Part patronale 19,9% = .....

Part employé = .....  
 Retraite 3.6% = .....  
 AMO 3.06% = .....

**Autres primes et indemnités non taxable** .....  
**NET A PAYER** : .....

**ARTICLE 3** M./Mme ..... engagé(e) à ..... pourra bénéficier en ce lieu de ses congés à raison de Deux jours et demi par mois de service effectif.

**ARTICLE 4** : Pour toute disposition non précisée explicitement au présent contrat, il est fait expressément référence aux textes suivants ;

- La loi n° 92-020 du 23/09/1992** instituant un Code de travail en République du Mali.
- La loi n° 93-041/ ANRM du 12/08/1999** instituant un Code de Prévoyance Sociale en République du Mali.
- La loi n° 09-015 du 26 juin 2010** portant institution du régime de l'Assurance Maladie Obligatoire du Mali

Textes réglementaires pris pour l'application des lois suivantes :  
 Statut.....  
 Convention collective.....  
 Accord d'établissement.....

**ARTICLE 5 :** Dispositions diverses (2)

Le présent contrat est indexé aux conventions successives entre l'Association et le CNLS dans le cadre de la mise en œuvre des activités subventionnées par le Fonds mondial de la lutte contre le VIH. Ainsi il est lié à la gestion de tous les cas de forces majeures, subis par les partenaires maliens indépendamment de leur volonté.

Cependant l'Association reste libre par rapport à sa politique de gestion des ressources humaines tenant en compte, la qualification, l'ancienneté, et la promotion du résultat dû la compétence et au dévouement.

Ces dispositions ne pourront servir de moyen d'abus, de quelque nature ni par l'employeur ni par l'employé et restent dans l'esprit du code du travail.

Le présent contrat écrit est exempt de tous droits de timbre et d'enregistrement.

IL sera toutefois établi en quatre exemplaires et soumis après visite médicale du travailleur au visa de l'Inspecteur du Travail

.....  
 Conformément à l'article 24 du Code du travail.

....., le .....

**L'EMPLOYEUR**

**LE TRAVAILLEUR**

## CONTRAT DE CONSULTANCE

Entre les soussignés-ci après :

**L'ONG** \_\_\_\_\_, dont le siège est à \_\_\_\_\_, récépissé de déclaration n° \_\_\_\_\_, représentée par \_\_\_\_\_, demeurant à \_\_\_\_\_, sa Présidente

**d'une part,**

**Et**

M. \_\_\_\_\_ demeurant et domicilié à \_\_\_\_\_, téléphone \_\_\_\_\_, majeur non interdit, jouissant de tous ses droits civils et civiques, ayant pleine capacité pour conclure et disposer de ses biens,

**D'autre part,**

### IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

**Article 1 : Objet et étendue de l'assistance**

M. \_\_\_\_\_ interviendra en qualité de psychologue. Sa fonction consiste à fournir un accompagnement psychologique spécialisé (entretien parents et enfants) aux enfants ou parents d'OEV en situation de détresse avancée. Il/elle se chargera de conduire les séances de groupe de parole organisées à l'endroit des adolescents infectés.

**Article 2 : Lieu de travail**

M. .... exercera ses tâches au Siège de l'ONG sis à \_\_\_\_\_.

**Article 3 : Durée du travail**

M. .... est engagé(e) dans le cadre d'une consultance ne devra travailler que deux (2) fois par semaine.

**Article 4 : Durée du contrat**

Le présent contrat est conclu pour une durée de 06 (SIX) mois, c'est-à-dire du 1er Septembre 2009 au 28 Février 2010.

**Article 5 : Rémunération**

En contrepartie de ses interventions, M. \_\_\_\_\_ percevra une prime forfaitaire mensuelle de **CENT MILLE FRANCS CFA** (100 000 Francs CFA)

**Article 6 : Obligations professionnelles**

M. \_\_\_\_\_ s'engage à observer toutes les instructions et consignes particulières de travail qui lui seront données et à respecter une stricte obligation de respect du principe de confidentialité que commande la nature de son activité.

**Article 7 : Rupture du contrat**

Si les obligations énumérées aux articles 1, 3 et 6 ne sont remplies par M. \_\_\_\_\_ l'ONG se réservera le droit de mettre fin au présent contrat et toute somme payée par avance devra être restituée au prorata du temps accompli.

**Article 8 : Contestation**

Toute difficulté qui naîtrait à l'occasion de l'interprétation ou de l'exécution dudit contrat sera soumise à l'arbitrage d'une commission de trois (03) membres, chacune des parties désignant un membre et le troisième d'un commun accord.

**Article 9 : nombre d'exemplaires**

Le présent contrat est établi en deux (02) exemplaires signés par les deux parties en présence et régi par la législation en vigueur.

**Fait à \_\_\_\_\_, le 1er Septembre 2009**

Pour l'ONG

L'intéressé(e)

**Mme**

**M.....**

Titre .....

## FICHE D'EMBAUCHE

<b>Nom:</b>	<b>Prénom:</b>	<b>Tél:</b>
<b>Adresse:</b>	<b>né le:</b>	

**Lors de l'embauche:**

Docs fournis par l'employé	OK?
Carte d'identité n°:	
CV	
Diplôme	
Attestations de travail	
Permis de conduire pour les chauffeurs.	
Attestation de composition familiale	
Carte de travail	
Carte + carnet CNSS	
Une attestation de résidence	

Documents fournis par l'employeur

Contrat signé	
Charte signée	
Profil de poste	
Bénéficiaire en cas de décès	

**Suivi des contrats**

	Du	Au	Cat
<b>1er contrat</b>			
<b>2e contrat</b>			
<b>3e contrat</b>			
<b>4e contrat</b>			
<b>5e contrat</b>			

**Ayants droit**

**n° de sécurité soc:**

	Nom + prénom	conjoint/enf	date de nais.	commentaires
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

**Sanctions**

	Date	Raisons
1		
2		
3		

## TRAME DU DOSSIER DU PERSONNEL

### Dossier d'identification du personnel

- Demande manuscrite ;
- Acte de naissance ;
- Certificat de nationalité ;
- Certificat médical datant de moins de 3 mois ;
- Casier judiciaire datant de moins de 3 mois ;
- Copies légalisées des diplômes, références professionnelles et CV ;
- Photos d'identité.

### Dossier matrimonial

- Acte de mariage ;
- Acte de naissance du (de la) conjoint(e) ;
- Actes de naissance des enfants.

A ces dossiers seront joints :

- le contrat de travail ;
- l'attestation de prise de service ;
- les demandes et les décisions de congés et de permissions ;
- l'avancement et les sanctions ;
- la fiche de paiement des indemnités et salaire.

Les dossiers de l'ensemble du personnel sont tenus par la Secrétaire. Le dossier du personnel contient chacun des sous-dossiers suivants :

- Sous-dossier « ETAT CIVIL » (acte de naissance, certificat de nationalité) ;
- Sous-dossier « REFERENCES ACADEMIQUE ET PROFESSIONNELLES » (diplômes, attestations, curriculum vitae, demande manuscrite) ;
- Sous-dossier « JURIDIQUE » (casier judiciaire, attestation de prise de service, contrat de travail) ;
- Sous-dossier « REMUNERATION » (Fiche de paiement des indemnités et salaire)
- Sous-dossier « MEDICAL » (certificats et repos médicaux) ;
- Sous-dossier « CONGES ET PERMISSIONS » (demandes, décisions de congés et de permissions) ;
- Sous-dossier « EVALUATION ET DISCIPLINE » (décisions de sanctions) ;
- Sous-dossier « DIVERS » pour d'autres dossiers de l'agent.



### FICHE DE PAIEMENT

Salaire du mois de:	Année :	Date :
Nom(s) et prénoms :		
Fonction :		
Catégorie professionnelle		
	Indications	Montant
Salaire de base		A
Avantages socio- professionnels :		A ajouter
Indemnités de fonction		
Indemnité de transport		
Prime d'ancienneté	2%/an	
Arbre de Noël	5000/enfant	
Prime de fin d'année		
Total avantages sociaux et professionnels		B
Salaire brut		C=A+B
Retenu sur salaire :		A déduire
Avance sur salaire		
Prêt		
Retards		
Absences		
Frais médicaux		
Cotisations pour cas sociaux		
CNSS		
IRPP		
Autres		
Total retenu sur salaire		D
<b>Salaire net à payer</b>		<b>E=C-D</b>

Nom(s) et signature du comptable

Signature de l'intéressé

## BULLETIN DE PAIE

Etabli le:	
Période du:	au:

Nom:
Prénom:
Emploi:
Cat. Prof.:
N°CNI
N°CNPS:
Adresse:

Éléments du salaire	Montant
<b>Salaire de base</b>	<b>A</b>
Heures supp.: H à =	
<b>Total heures supplémentaires:</b>	<b>B</b>
Prime d'ancienneté	
Prime de responsabilité	
Indemnité de congés	
<b>Total indemnités imposables:</b>	<b>C</b>

SALAIRE BRUT IMPOSABLE	D=A+B+C
<b>Retenues sur salaire:</b>	
I.T.S.	
C.N.	
I.G.R.	
C.N.S.	
Caisse de retraite	
<b>Total retenues</b>	<b>E</b>
<b>SALAIRE NET</b>	<b>F=D-E</b>
Indemnité de transport	<b>G</b>
Acompte ou avance	<b>H</b>
<b>NET A PAYER</b>	<b>I=F+G-H</b>

**Droit au congé**

Solde mois précédent	Acquis ce mois	Pris ce mois	Solde

Signature de l'employé	
Signature du comptable	
Signature de l'employeur	

Salaire payé le

Livre de paie

SALAIRES										SALAIRES					FINANCEMENT				
N°	NOM & PRENOMS	FONCTION	STATUT	nb de H/ mois	Lieu d'affectation	SALAIRE brut MENSUEL	Sécurité sociale	Impôts	TOTAL DES RETENUES	NET	Indemnités	total à payer	Part patronale	cout salarial total	mode de paiement	1	2	3	Fonds propres = I-1-2-3
						A	B	C	D=(B+C)	E=(A-D)	F	G=(E+F)	H	I=(A+F+H)					
1	GARDIEN		Salarié	Temps plein		55000	3025	2599	5624	49376		49376	8800	63800	virement	63800			0
2	VAGMESTRE		Salarié	Temps plein		66653	3677	4039	7716	59137	30000	89137	10696,48	107549,48	chèque	77549	30000		0,48
3	CHAUFFEUR		Salarié	Temps plein		83634	4600	6639	11239	72395	5000	77395	13381,44	102015,44	virement	97015		5000	0,44
4	CONSEILLER		Salarié	Temps plein		80000	4400	5548	9948	70052		70052	12800	92800	virement		92800		=O9-Q9-R9-S9
5	CONSEILLER		Salarié	Temps plein		80000	4400	5548	9948	70052		70052	12800	92800	virement	92800			0
6	SECRETARE		Salarié	Temps plein		168604	9273	11780	21053	147551	5000	152551	26976,64	200580,64	chèque	195581		5000	-0,36
7	CHARGE DE PROGRAMME		Salarié	Temps plein		225000	12375	18326	30701	194299		194299	36000	261000	virement		261000		0
8	CONSEILLER		Salarié	Temps plein		78004	4290	5898	10188	67816	17500	85316	12480,64	107984,64	espèces	107985			-0,36
<b>TOTAL</b>																			

signature du resp. financier:

signature du directeur:

**FORMULAIRE D'ENTRETIEN ANNUEL**

Nom :	Prénom :
Fonction :	
Direction :	
Date de l'entretien :	
Le :	de : ____H____ à : ____H____

**Mes missions professionnelles****Formulation de mes missions et des tâches que j'effectue**

Description des missions et des tâches	Degré de réalisation dans l'année (objectif atteint ou non)	Observations

**Mes relations avec les membres de l'équipe****Mes relations avec les élus :**

- Points positifs :

- Points à améliorer :

**Mes relations avec l'encadrement (salarié) :**

- Points positifs :

- Points à améliorer :

**Mes relations avec l'équipe que j'anime ou encadre (salariés et volontaires):**

- Points positifs :

- Points à améliorer :

**Mon évolution professionnelle**

Formation(s) **externe(s)** effectuée(s) dans l'année :  
(Titre, lieu, durée)

- 
- 
- 
- 

Que m'a-t-elle apporté dans ma pratique professionnelle ?

Formation(s) **interne(s)** effectuée(s) dans l'année :  
(Titre, lieu, durée)

- 
- 
- 
- 

Que m'a-t-elle apporté dans ma pratique professionnelle ?

**Attentes et besoins en formation pour l'année à venir :**

**Mon évolution professionnelle** (suite)

**Mes points forts** (en terme de compétences et de qualités professionnelles) dans la réalisation des missions et des tâches que j'effectue

**Les points que je dois renforcer** (en terme de compétences et de qualités professionnelles) pour améliorer la qualité des missions et des tâches que j'effectue

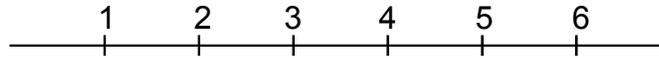
## Mes aptitudes professionnelles générales

(Autoévaluation du ou de la salariée)

### Degré de satisfaction

(Notez de 1 à 6 en indiquant votre degré de satisfaction, et commentez éventuellement)

1 – Très insatisfait      2 – Insatisfait      3 – Plutôt insatisfait      4 – Plutôt satisfait      5 – Satisfait      6 – Très satisfait



**1) Qualité personnelles**

**Commentaires**

- Respect des personnes et des lieux → .....
- Discrétion professionnelle → .....
- Prise d'initiative → .....

**2) Méthode**

- Analyser la situation → .....
- Déterminer des objectifs → .....
- Faire des propositions → .....
- Assurer la transmission des informations → .....
- Coordonner le travail de l'équipe → .....
- Évaluer l'atteinte des objectifs → .....

**3) Adaptation**

- Organisation du travail → .....
- Rigueur dans les horaires → .....
- Esprit, travail en équipe → .....

**4) Relationnel**

- Établir une communication adaptée :
  - Aux personnes accueillies → .....
  - Aux volontaires → .....
  - Aux situations → .....
  - A l'équipe de travail → .....
  - Aux personnes que j'encadre → .....
  - Avec mon responsable → .....

**5) Organisation**

- Planification de mon travail → .....
- Je tiens compte des priorités → .....
- Je m'adapte aux urgences → .....

- J'évalue les actions → .....

**Mes objectifs et mes perspectives pour l'année à venir** (à compléter SVP)

**Evaluation**

(Effectuée par Directeur de champ et le ou la responsable)

	++	+	-	--
- Disponibilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Respect des missions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Respect des procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Rapport avec la hiérarchie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ponctualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Assiduité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Intégration au sein de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prise d'initiatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Compte-rendu de l'entretien**

**Appréciation et évaluation par le directeur de secteur**

Signature du directeur

Signature du responsable

Signature du salarié





## INDEX PAR MOTS CLÉS

MOTS CLÉS	REF	MOTS CLÉS	REF
<b>A</b>			
Accord	RH2	Cotisations	AD4; RH8; RH9
Acomptes	CP14	Coûts fixes	CP15; FI1
Actif	CP18	Coûts variables	FI1
Actions correctives	AD7	<b>D</b>	
Adhésions	AD4	Décaissement	CP11
Affectation des dépenses	CP7; CP4; CP6; CP15	Décote	CP17
Ancienneté	RH3; RH7	Dépenses réalisées	CP2; CP3; CP9; CP11; FI2; FI4
Annexes	CP1; CP18	Dépréciation	CP17
Anticipation	CP13	Devise	CP8
Archivage	CP5; CP6	Diplômes	RH3
Assemblée Générale (AG)	AD3; AD4	Directeur	AD1
Assurance	AD7	Document contractuel	AD8
Attestation	CP5	Don	CP16
Audit	FI3; FI5	Droits et obligations	AD8; RH2
Auditeur	AD1	<b>E</b>	
Augmentation	RH3	Écart	CP10; CP12; FI2
Autorisation (de dépense)	AD1; CP2	Echelle des salaires	RH3
Avances de fonctionnement	CP14	Engagement	AD8; CP1; RH4; RH5
Avances sur salaire	CP14	Espèces	CP2
<b>B</b>		Etats financiers	CP18
Banque	AD6; CP9; CP10	Evolution	RH10
Bénévolat	CP16; RH1	Expérience	RH3
Besoins de formations	RH11	<b>F</b>	
Bien matériel	CP17	Facture	CP5; CP6
Bilan	CP1; CP18; CP17; FI4	Financement	AD8
Bonnes pratiques	AD10	Fonds propres	CP16; FI1
Bons de sortie de caisse	CP2	Formation	AD10
Bons d'entrées de caisse	CP2	Frais bancaires	AD6; CP10
Budget exécuté	FI4	<b>G</b>	
Budget prévisionnel	CP15; FI2	Gestion budgétaire	FI2
Bulletin	RH8	Gouvernance	AD1; AD4
<b>C</b>		<b>H</b>	
Cadre légal	AD3	Hiérarchie	AD2; RH4
Caisse	CP2; CP11; CP12	<b>I</b>	
Capitalisation	AD10	Indemnité	RH1; RH8; RH9
Carrière	RH10; RH11	<b>J</b>	
Charges	CP15	Journal	CP9; CP11
Chèque	AD6; CP9; CP10	Justificatif	CP5; CP6; RH8
Circuit des responsabilités	AD1; AD10	Justification (des dépenses)	FI4
Clôture	CP12; CP18; FI3	<b>L</b>	
Coffre	AD7; CP2; FI3	Liquidités	AD6; CP13
Commissaire aux comptes	AD1	Logiciel comptable	CP1; CP19
Compétences	RH4; RH10; RH11	<b>M</b>	
Comptable	AD1	Management	AD2; AD10; RH10
Compte de résultat	CP1; CP17; CP18	Matériel	LOG1
Compte-rendu d'utilisation	FI4	Membres	AD3
Comptes de charges	CP18	Moyens de paiement	AD6
Comptes d'emploi	CP18	<b>N</b>	
Congés	RH3; RH6; RH7	Numérotation	CP6; CP4; CP7
Conseil d'Administration (CA)	AD3; AD4	<b>O</b>	
Consolidation	CP18	Objectifs de l'association	AD3
Contrôle	AD1; AD10; CP5; CP6; CP10; CP12; FI3; FI5	Obligations légales	AD1; RH5; RH2
Contrôle budgétaire	FI2	Outil de pilotage	FI1; CP13
Conversion	CP8	<b>P</b>	
Coopératives bancaires	AD6	partenariat	AD8
		Passif	CP18
		Patrimoine	CP17

## MOTS CLÉS

Personnel  
Perte de valeur  
Plan analytique  
Plan d'action  
Position  
Prélèvement  
Prévention  
Professionnalisation  
Profil de poste  
Protection des données  
Protocole d'accord

### R

Registre  
Registre des immobilisations  
Règles administratives et financières  
Règles de fonctionnement  
Relevé bancaire  
Rémunération  
Renforcement des compétences  
Responsabilités  
Responsable financier  
RIB  
Risques  
Rôles

### S

Salaires  
Salarié  
Sauvegarde  
Sécurité  
Service à titre gratuit  
Signatures  
Solvabilité  
Sortie  
Stock  
Structure

### T

Tableau d'amortissement  
Tâches  
TAFIRE  
Taux de réalisation  
Taux moyen pondéré  
Taxes  
Trésorier

### U

Usure

### V

Vacataire  
Valeurs  
Vérification  
Virement bancaire  
Volontaire

## REF

RH6; RH7  
CP17  
CP4  
FI1  
RH1  
AD6; CP10  
AD7  
RH11  
RH4; RH10  
AD7  
AD8

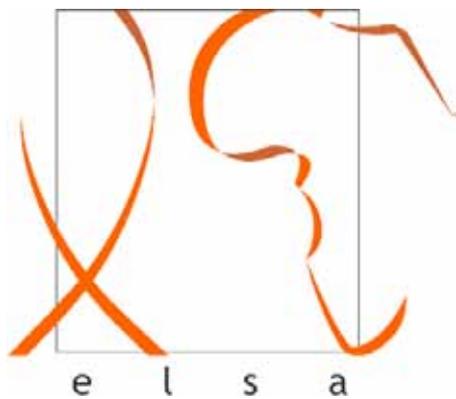
CP9; CP11  
CP17  
AD10  
AD3; AD4  
AD6; CP9; CP11  
RH2; RH3; RH8; RH9  
RH11  
AD1; AD2; RH4  
AD1  
AD6  
AD7  
AD2

RH1; RH8; RH9  
RH1  
AD7  
AD7; CP2  
CP16  
CP2  
CP13  
CP11  
LOG2  
AD2

CP17  
RH4  
CP1; FI4  
FI2  
CP8  
RH8; RH9  
AD1

CP17

RH1  
AD3  
CP12  
AD6; CP9; CP10  
RH1



Ce guide est téléchargeable sur  
[www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)

Crédits Designer Graphique :  
Nathalie Pantelic©2012 Natt&Day  
Olivier Samyde © 2012



Crédits Creative Commons :  
Guide d'appui à la structuration associative de Plateforme ELSA est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons : Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 France.

Ce guide d'appui à la structuration associative est le résultat d'un travail collectif de capitalisation coordonné par la plateforme ELSA. Partant des besoins de leurs partenaires africains et de leurs propres outils d'appui technique, les associations françaises de ELSA (AIDES, le Planning Familial Sidaction, SIS Association et Solidarité Sida), ont imaginé ce guide au sein d'un groupe de travail se réunissant régulièrement à Paris de 2008 à 2011.

Fin 2011, un atelier a réuni à Ouagadougou 21 représentant-e-s des associations partenaires africaines pour améliorer, adapter et enrichir les fiches proposées par le groupe de travail de Paris, et recueillir les outils pratiques qui complètent les fiches techniques.

Ce guide a pour objectif de proposer des règles de base pour une bonne structuration associative et de servir de support pour un processus d'auto-diagnostic et d'auto-formation pour améliorer ses pratiques.

Il est téléchargeable sur le site : [www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)

Ce guide a été réalisé avec le soutien des associations membres et des partenaires de ELSA :

