

GUIDE D'APPUI À LA STRUCTURATION ASSOCIATIVE

MINI-GUIDE ADMINISTRATION



ÉDITION
2022
2





Mini- guide

Dans ce mini-guide, vous trouverez
la rubrique



AD ADMINISTRATION

CETTE RUBRIQUE FAIT PARTIE
DU GUIDE COMPLET D'APPUI À LA STRUCTURATION ASSOCIATIVE
QUE VOUS POUVEZ RETROUVER VIA LE LIEN SUIVANT :

WWW.PLATEFORME-ELSA.ORG

A propos de la Plateforme ELSA

Créée en 2002, la Plateforme ELSA (Ensemble Luttons contre le Sida en Afrique) est un réseau associatif de lutte contre le VIH/sida et pour les droits et la santé sexuelle et reproductive (DSSR) en Afrique francophone. Aujourd'hui, la Plateforme ELSA est au carrefour de quatre associations françaises (les "membres") : SIDACTION, SOLTHIS, le PLANNING FAMILIAL et SOLIDARITÉ SIDA et d'un réseau plus large composé des associations d'Afrique francophone (les "partenaires") avec qui les membres travaillent. L'objectif est double : servir d'espace de concertation et mieux coordonner les soutiens aux associations partenaires africaines.

La Plateforme ELSA permet à ce réseau de disposer :

- D'un centre de ressources en ligne, accessible à toutes et à tous
- De formations, appuis et missions personnalisés
- D'un espace d'échange, de coordination et de mutualisation avec et auprès des acteurs et actrices du réseau associatif

Depuis bientôt 20 ans, les principes généraux d'intervention de la Plateforme ELSA demeurent :

- La co-construction des savoirs
- La production collective d'outils pratiques
- La capitalisation et la diffusion des "bonnes pratiques"
- L'autonomisation des partenaires, via le renforcement de compétences

www.plateforme-elsa.org info@plateforme-elsa.org

Coordination : Myriam BENHAMOU, responsable des programmes de renforcement de compétences (Plateforme ELSA)

Rédaction : Wendmalda Patrick KABORE, consultant indépendant

Contributions à la rédaction : Arsene ADIFFON, directeur exécutif (RACINES), Mélanie BRISARD, chargée de communication (Plateforme ELSA), Floriane GUENARD, chargée de communication (Plateforme ELSA), Charles LIMAZIE, chargé des relations partenariales (Action Contre Sida) et chargé de suivi évaluation (CNLS), Laïla LOSTE, coordinatrice (Plateforme ELSA), Bertrand MEGBLETHO, consultant en communication et mobilisation de ressources et fondateur (MEBERT&ASSOCIES), Aude PAULMIER, coordinatrice des programmes d'appui technique (SOLIDARITÉ SIDA), Hubal PFUMTCHUM, co-founder (Oversee Advising Group), Annabelle PRINGAULT, adjointe à la direction des programmes (SOLIDARITÉ SIDA) et membre du Comité exécutif (Plateforme ELSA), Anaïs SAINT-GAL, chargée de plaidoyer des programmes internationaux (SIDACTION), Anne SUSSET, coordinatrice des programmes internationaux (SIDACTION).

Nous adressons nos remerciements les plus sincères aux équipes des associations partenaires africaines qui ont partagé et mutualisé leurs outils pour ce guide.



100% Mamans	Association Tunisienne de Lutte contre les MST et le sida (ATL)
Action Contre le Sida (ACS)	Association Tunisienne de prévention sensibilisation Positive (ATP +)
Action santé pour Tous (AST)	Avenir Positif
AFIA Santé	BOKK YAKAAR
Afrique-Arc-En-Ciel (AAEC)	Center for the Right to Health (CRH)
Aides Médicales et Charité (AMC)	Centre Solidarité Action Sociale (Centre SAS)
AINGA/AIDES	CeRADIS
Al-Shebab	Colibri
Alternative Côte d'Ivoire (ACI)	Conscience et Vie (COVIE)
Alternatives Cameroun (ACM)	DAYANA SO
ANLCDI	Espoir vie Togo (EVT)
ARCAD santé PLUS	Fondation espoir Guinée (FEG)
ASFEGMASSI	Fraternité Médicale Guinée (FMG)
Association Burkinabè de Solidarité (ABS)	Horizons Femmes
Association de Liaison Universelle pour le Bien-être des enfants et des jeunes (ALUBJ)	ITPC MENA
Association de Lutte contre le Sida (ALCS)	Lafia Matassa
Association des Femmes Actives contre le Sida - Horizon (AFAS Horizon)	Le JADE – Pour la Vie
Association des Femmes Actives et Solidaires (AFASO)	MAÏA
Association des Gestionnaires pour le Développement (AGD)	Maison des Enfants et des Jeunes de Bafou (MEJ)
Association des Jeunes pour le Développement PASTEEF (AJD PASTEEF)	Mieux Vivre avec le Sida (MVS)
Association Dispensaire Trottoir (ADT)	Mouvement Malgache pour le Planning Familial (MMPF)
Association Djenandoum Naasson (ADN)	Prévention Information Lutte contre le Sida (PILS)
Association Dounia Solidarité + (ADS)	RACINES
Association Espoir pour demain (AED)	Renaissance Santé Bouaké (RSB)
Association Hasnouna de Soutien aux Usagers de Drogues (AHSUD)	RENASAGE
Association Kéné Dougou Solidarité (AKS)	Responsabilité Espoir Vie Solidarité + (REVS+)
Association Malienne pour la Protection et le Développement de l'Environnement au sahel (AMPHRODE Sahel)	Solidarité Féminine
Association Nationale de Réduction Des Risques des drogues (RdR Maroc)	SOS Sida
Association Nationale de Soutien aux Séropositifs et malades du sida (ANSS)	SOUTOURA
Association pour le Soutien du Développement des Activités de Population (ASDAP)	SWAA Burundi
Association Serment Universel (ASU)	SWAA Littoral
Association Sud Contre le Sida (ASCS)	Unis pour Sauver des vies (USV)
	Walé

Pour les retrouver :
www.plateforme-esla.org/carte-des-associations/

Mode d'emploi

Un mini-guide pratique adapté aux besoins des associations

1

CI-DESSOUS LA RUBRIQUE ADMINISTRATION

GO

Gouvernance

FI

Finances

AD

Administration

LOG

Logistique

CP

Comptabilité

RH

Ressources
humaines

2

AFIN DE FAVORISER UNE UTILISATION OPTIMALE DU MINI-GUIDE, CHAQUE FICHE EST ACCOMPAGNÉE D'UN OU DE PLUSIEURS OUTILS

Vous pouvez identifier les fiches et les outils grâce à ces pictos



Fiche



Outil

FICHE

Chaque fiche traite d'une thématique et peut être utilisée de manière autonome

POUR ALLER PLUS LOIN

La Plateforme ELSA vous propose sur chaque thématique en fin de rubrique :

- des boîtes à outils
- la documentation existante
- des références

Ces éléments ont été conçus par :

- les associations partenaires africaines de lutte contre le VIH/sida
- les associations membres françaises de la Plateforme ELSA.
Ces éléments sont disponibles sur le Centre de ressources : www.plateforme-elsa.org
- le réseau F3E
- le site Coordination SUD



- peut être utilisé aussi bien par les équipes supports et les équipes programmes pour permettre une meilleure cohérence du projet associatif et une plus grande cohésion des équipes
- est aussi un support d'autodiagnostic et d'autoformation afin d'améliorer ces pratiques
- n'est pas exhaustif et sa mise en pratique doit-être mise en lien avec les législations et la réglementation en vigueur du pays de mise en œuvre

**VOUS POUVEZ TRIER, ADAPTER, MODIFIER,
COMPLÉTER LES OUTILS PROPOSÉS
EN FONCTION DE VOS BESOINS !**





L'abondance est le fruit
d'une bonne administration

Sommaire

9

ADMINISTRATION (AD)

Fiche AD1	Fiche AD2	Fiche AD3	Fiche AD4	Fiche AD5	Fiche AD6	Fiche AD7
Les fonctions associatives liées à la gestion financière	L'organigramme	Management/Leadership	L'intérim et la délégation de pouvoir	Le compte en banque	Les règles de sécurité	Les conventions
12-14	15-16	17	18-19	20-22	23-25	26-35

Fiche AD8	Fiche AD9
La gestion des missions	Le manuel des procédures
36-39	40-41

INDEX DES FICHES

AD

ADMINISTRATION (AD)

REF

Les fonctions associatives liées à la gestion financière	AD1
L'organigramme	AD2
Management/Leadership	AD3
L'intérim et la délégation de pouvoir	AD4
Le compte en banque	AD5
Les règles de sécurité	AD6
Les conventions	AD7
La gestion des missions	AD8
Le manuel des procédures	AD9



Les fonctions associatives liées à la gestion financière

Préambule : pour créer une association, il faut obligatoirement plus de deux membres et au minimum trois personnes qui constitueront le bureau : un président ou une présidente, un ou une secrétaire, un trésorier ou une trésorière.

Définition

LES PERSONNALITÉS ÉLUES

Le président ou la présidente

Il/elle est légalement la personne responsable de l'association et des conséquences financières. Cependant, il/elle ne peut assurer la totalité des tâches d'ordre financier : il/elle doit donc se faire assister par un ou plusieurs collaborateur(s) ou collaboratrice(s) à qui ces tâches seront déléguées.

Le trésorier ou la trésorière

Il/elle est responsable des décisions en matière de procédure, de contrôle et de vérification des éléments financiers et comptables. Il/elle a théoriquement la signature sur les comptes bancaires. Il/elle présente également les comptes à l'assemblée générale pour validation.

S'il s'agit d'une association sans personnes salariées, la personne en charge de la trésorerie sera probablement amenée à faire elle-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 instances de financements.

Si l'association est plus importante et comporte une équipe salariée, le trésorier ou la trésorière se concentrera plutôt 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 ou la trésorière a donc à la fois :

- Une relation transversale avec la présidence et les autres membres du conseil d'administration
- Une relation technique avec la direction salariée et la comptabilité salariée quand ces fonctions existent

Il est souhaitable que la personne en charge de la trésorerie définisse conjointement avec les responsables salariés la fréquence des éléments qui lui sont adressés afin de faciliter la planification de ses interventions.

Le commissariat aux comptes/audition interne et trésorerie (CAC)

Certaines associations ont également un ou une commissaire aux comptes/auditeur ou auditrice interne. Ce poste est facultatif et peut être externalisé (prestataire).

Tandis que l'intervention du trésorier ou de la trésorière est régulière dans l'association sur les aspects financiers, le CAC interne a un rôle de vérification 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. À 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'audition peut également être celui de la trésorerie 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.

LE CORPS SALARIAL

La Direction

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

À ce titre, le directeur ou la directrice doit s'assurer :

- De l'application des procédures de fonctionnement établies
- De la transmission d'informations fiables et vérifiées auprès de l'administration (trésorerie, présidence et autres membres du bureau) et des partenaires extérieurs dont il ou elle est en principe l'interlocuteur le plus fréquent

Les coordinateurs et coordinatrices de projets

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

Le ou la comptable/le ou la responsable financier(e)

Selon la taille de l'association, il ou elle peut se voir confier un rôle exclusif de tenue comptable ou plutôt orienté vers la gestion financière. Il ou elle doit s'assurer de l'existence et de

la collecte de l'ensemble des pièces comptables de l'association. Il ou elle garantit leur suivi et leur centralisation dans son service. Il ou elle doit travailler en étroite collaboration avec la Direction ou coordination sur les décaissements, les planifications et suivis budgétaires.

Il ou elle 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 ou une salarié(e) ayant des notions de base dans le domaine peut occuper le poste de caissier ou de caissière à plein temps. Dans ce cas, c'est à lui ou à elle que reviennent les responsabilités liées à la tenue de la caisse (cf. Fiche CP11)...

Objectifs

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



Principaux travaux comptables et financiers

PRINCIPAUX TRAVAUX COMPTABLES ET FINANCIERS	Association sans salarié(e)s	Association sans comptable attitré(e)	Association disposant d'un ou d'une comptable attitré(e)	Association disposant d'un ou d'une comptable attitré(e)
Réception des pièces comptables	Trésorier/trésorière	Trésorier/trésorière	Comptable	Service comptable et financier
Enregistrement des pièces comptables	Trésorier/trésorière	salarié(e)	Comptable	Service comptable et financier
Classement/archivage des pièces comptables	Trésorier/trésorière	Trésorier/trésorière ou salarié(e)	Comptable	Service comptable et financier
Préparation des règlements	Trésorier/trésorière	Trésorier/trésorière ou salarié(e)	Comptable	Service comptable et financier
Signature des chèques	Trésorier/trésorière et président/présidente	Trésorier/trésorière ou salarié(e)	Deux signatures parmi trésorerie/présidence/direction	
Préparation des documents financiers	Trésorier/trésorière	Trésorier/trésorière ou salarié(e)	Comptable	Service comptable et financier
Contrôle des documents financiers	Président/présidente	Trésorier/trésorière ou président/présidente	Trésorier/trésorière	Responsable financier(e)/trésorerie/direction/coordination

L'organigramme

Définition

L'organigramme est la représentation schématique des liens fonctionnels et hiérarchiques qui existent entre les différent(e)s 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 demandes de financement.

Conditions

Connaitre l'ensemble des domaines d'activités 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 et collaboratrices 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 et collaboratrices



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 et agentes 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.

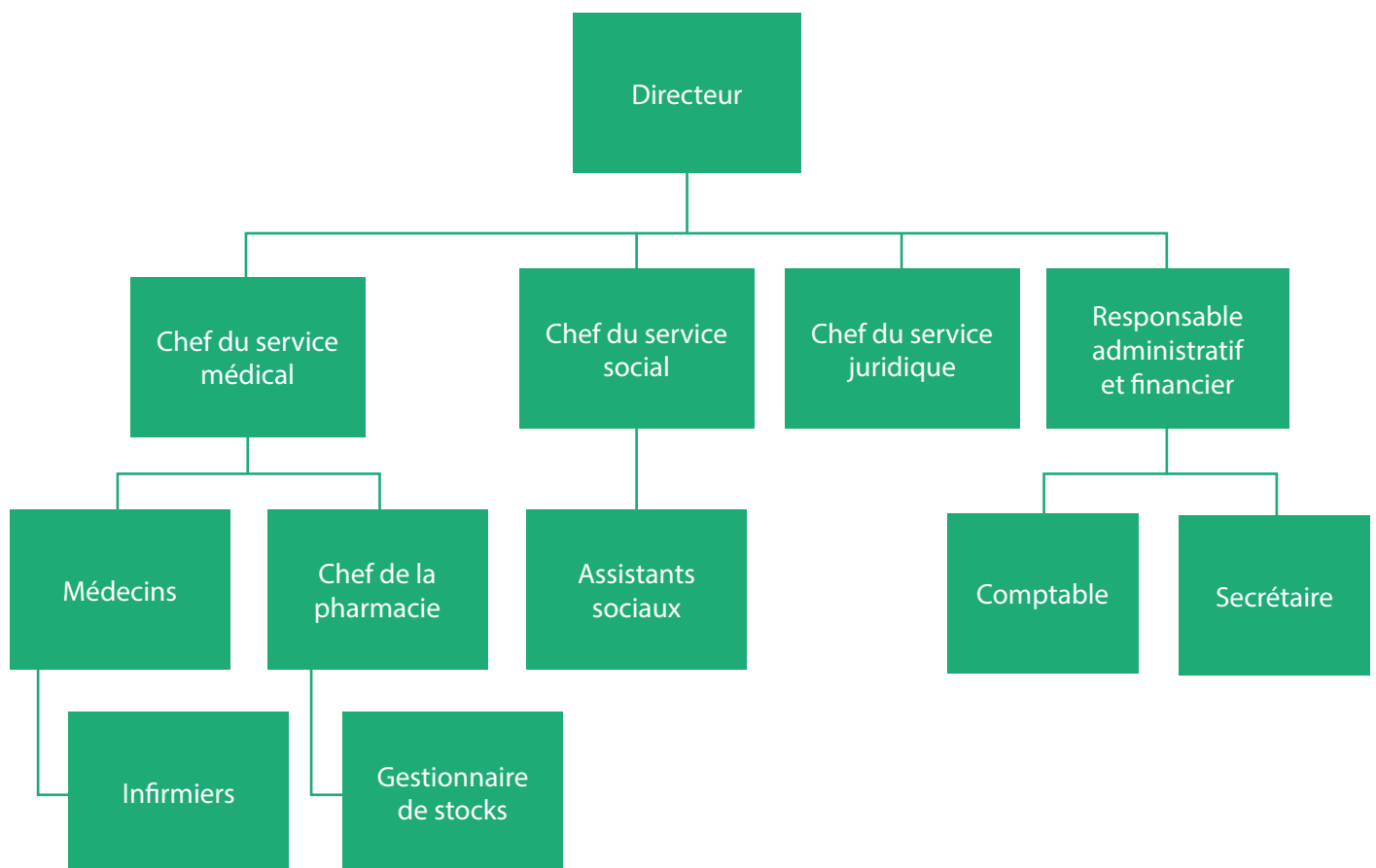


IMPLICATIONS

Ce travail peut être fait par l'ensemble des intervenants et intervenantes sur une base participative, et remis à jour en cas de modifications. Le conseil doit désigner deux personnes salariées en charge de la mise à jour régulière de cet outil et de sa diffusion.



Un exemple d'organigramme



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

Management / Leadership

Définition

Le **management** c'est encadrer des personnes, les motiver, les orienter pour atteindre des objectifs, animer son équipe, faire évoluer les collaborateurs et collaboratrices, évaluer les performances, créer une dynamique de groupe utile aux personnes.

Le **leadership** est l'art d'influencer les autres, les orienter et les amener à réaliser des objectifs ambitieux.

Le **manager ou la manageuse** modèle doit faire preuve de leadership et revêtir l'habit de chef. Il ou elle devra montrer son autorité, sans pour autant s'asseoir forcément sur la hiérarchie, mais plutôt sur ses compétences et qualités relationnelles.

NB : Le management est le seul outil permettant de bien coordonner les ressources humaines, matérielles et financières. Grâce au management, il est possible de coordonner, de diriger et de contrôler ces ressources pour atteindre les résultats escomptés.

Objectifs

Les objectifs du management sont :

- S'assurer que les procédés et procédures, le personnel ainsi que les autres ressources sont utilisés de manière efficace et rentable
- Développer des opérations fiables qui guident le personnel et l'aident dans ses efforts pour atteindre ses objectifs
- Rendre les individus capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance

Conditions

- Fixer des objectifs (stratégiques et opérationnels)
- Choisir les moyens de les atteindre
- Mettre en œuvre ces moyens (recherche d'efficacité)
- Contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus
- Assurer une régulation à partir de ce contrôle (gouvernance)
- Consacrer du temps



RECOMMANDATIONS

- Planifier la façon de parvenir à un ensemble de résultats souhaités
- Organiser les ressources, les structures et les processus dans les limites du temps alloué afin de faciliter les opérations et les actions
- Exécuter (mettre en œuvre) les plans en menant à bien les activités
- Suivre et évaluer les actions et les résultats par rapport aux plans et utiliser le feedback de l'évaluation pour adapter les plans, les structures et les processus afin d'obtenir des résultats dans l'avenir



IMPLICATIONS

Le manager/la manageuse doit :

- Organiser (mettre en place les structures, les systèmes)
- Décider (savoir faire des choix, prendre la décision pour faire faire)
- Animer (savoir échanger, informer, créer du lien avec les personnes)
- Anticiper (imaginer la suite, l'avenir, innover, modifier, changer)
- Contrôler (évaluer les résultats, les performances et le reporting)

L'intérim et la délégation de pouvoir

Définition

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 une partie des prérogatives attribuées normalement à une autre personne pour un temps déterminé.

L'intérim, comme la délégation de pouvoir, sera accordé par le ou la supérieur(e) hiérarchique, en concertation avec les personnes concernées. Si c'est le directeur ou la directrice qui doit s'absenter ou déléguer ses pouvoirs, le président/la présidente validera la décision ; si c'est le président/la présidente, 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 ou sa bénéficiaire de signer, en lieu et place de la présidence ou de la trésorerie et au nom de la structure, certains actes déterminés (contrats, chèques bancaires, par exemple). La délégation de signature ne dégage pas celui ou celle 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). Ne pas confondre délégation et responsabilité
- Permettre de décharger une personne en cas de surcharge 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

✓ À FAIRE

- Définir à l'avance les règles de délégation ou d'intérim (exemple : le président ou la présidente peut déléguer au vice-président ou à la vice-présidente, le trésorier ou la trésorière peut déléguer au président ou à la présidente, etc.) dans le manuel des procédures
- S'assurer que la personne qui assure l'intérim (ou à qui le pouvoir est délégué) a la capacité d'occuper les fonctions qu'elle connaît et qu'elle est en mesure d'appliquer les obligations liées à la fonction
- Établir 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 concerne des prérogatives spécifiques

✗ À 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 pour une « délégation de pouvoir »

Je soussigné(e) [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

Définition

Une banque est une entreprise qui gère les dépôts et collecte l'épargne de sa clientèle, accorde des prêts et offre des services financiers. Le banquier ou la banquière et le client ou la cliente 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 la banque et son client ou sa cliente. 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(e)) ou morale (association, entreprise...) afin de donner la possibilité au/à la 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. La clientèle de la banque est nommée titulaire du compte. On rencontre également les appellations : compte à vue, compte de dépôt et compte-chèques.

Un compte en banque est un état comptable sur lequel est inscrit l'ensemble des opérations effectuées entre la banque et sa clientèle. Le compte Banque tenu par l'association X ainsi que le compte client(e) 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 (prérequis)

- 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

✓ À 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 telle que spécifiée dans les conditions contractuelles (par écrit)
- Être vigilant au suivi des signatures autorisées
- Signaler systématiquement à la banque tout départ d'une personne 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 une personne de la comptabilité pour l'obtention des relevés bancaires
- Archiver tous les documents bancaires (RIB, relevés de compte, etc.)

✗ À NE PAS FAIRE

- Émettre un chèque ou autoriser un virement sans savoir exactement combien il reste sur son compte
- Émettre un chèque sans provision
- Émettre un chèque sans préciser le nom du/de la bénéficiaire
- Laisser trainer le chéquier ou la carte bancaire
- Donner des ordres de virement verbaux ou par téléphone
- 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 de la banque (si elles existent).



Tableau comparatif des offres bancaires

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 règles de sécurité

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 à minima observer la législation locale.

Objectifs

Identifier et 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.

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 (corps sociomédical, gardiennage, équipe financière, de transport...) 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 une personne pour assurer la sécurité : dans certains pays, cette fonction revient à la délégation du personnel. À partir d'un certain nombre de personnes salariées, l'organisation a pour obligation de mettre en place un CHSCT (Comité Hygiène et Sécurité Conditions de Travail).

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 salarié(e)s**
Exemple d'action préventive : souscrire une assurance médicale pour les salarié(e)s (les coûts d'une assurance médicale peuvent être inclus dans les coûts salariaux présentés aux organismes bailleurs)
- **Risques encourus par les salarié(e)s 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).

Exemple d'action préventive : pas de résistance lors des arrestations, éviter les échanges de propos avec les forces en face.
Exemple d'action corrective : informer des partenaires au niveau local et international, informer son avocat ou son avocate.

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 du personnel de surveillance nocturne; 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'antivirus 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.



IMPLICATIONS

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



Exemple de règles de sécurité

1

Les procédures de sécurité peuvent être extraites du manuel de procédures.

2

Au cas où 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

Les conventions

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, contrat de travail, etc.

Objectifs

- 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 doit être négociée entre les parties. La formulation doit être la plus claire, détaillée et explicite possible.

- 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 établies dans les mêmes conditions (un exemplaire pour chacune des parties, daté et signé par chacune d'entre elles).

Recommandations



À 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 ou représentantes 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 chacune d'entre elles et cacheté.



À NE PAS FAIRE

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



Exemple de convention de financement

CONVENTION DE FINANCEMENT

ENTRE

"NOM ASSO"

Ayant son siège social au "ADRESSE", "CODE POSTAL", "VILLE", "PAYS"

Représentée par "GENRE" "NOM" "PRÉNOM", "FONCTION"

Ci-après dénommée le Bailleur,

ET

"NOM ASSO"

Ayant son siège social au "ADRESSE", "CODE POSTAL", "VILLE", "PAYS"

Représentée par "GENRE" "NOM" "PRÉNOM", "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 projets 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 :

"ÉCHÉANCIER 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.

Le Bailleur
Représentant(e)

Fonction

L'association
Représentant(e)

Fonction



Demande de mise à disposition des fonds

DE

L'association bénéficiaire

Représentant(e) légal(e)

À

Le Bailleur

Représentant(e) légal(e)

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'association et le centre médical

Amélioration de l'accès aux soins et au soutien en faveur des orphelins et enfants vulnérables (OEVs)

Exposé des motifs

Dans la perspective du renforcement de la réponse nationale à la problématique des orphelins et enfants vulnérables dont le nombre ne cesse de croître avec la pandémie du VIH/sida, l'association 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'orphelins et enfants vulnérables, 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 orphelins et enfants vulnérables et de leurs familles.

Objet de la conventions

Cette Convention a le but de créer un partenariat entre les soussignés :

L'association ayant son bureau principal à ; représentée par....., ci-après désignée "l'association" d'une part,

Et

Le centre médical sis à....., représenté par, Président(e) du Conseil d'Administration, d'autre part,

- Considérant les objectifs de la politique sanitaire de la Côte d'Ivoire et la détermination de l'État 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 public entre le ministère de la Santé et les établissements sanitaires à base communautaire
- Considérant, la volonté de l'association d'œuvrer à l'amélioration de l'accès aux soins et au soutien en faveur des orphelins et enfants vulnérables

Ceci exposé, les deux parties ont bien voulu convenir et arrêter ce qui suit :

1

Dispositions générales

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 et enfants vulnérables du fait du VIH/sida par les professionnels du centre médical.

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 paracliniques (laboratoire, échographie), mise en observation, actes dentaires, et de la dispensation des produits pharmaceutiques prescrits et exécutés par le corps médical.

La liste des prestations qui font l'objet d'une entente préalable et prises en charge par

l'association est annexée à la présente convention.

Article 3.

L'éventuelle hospitalisation et la réhabilitation des orphelins et enfants vulnérables feront l'objet d'une analyse spéciale et urgente de la part de l'association et, si cela est nécessaire, une autorisation dûment signée par la personne chargée de la coordination 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 personnes bénéficiaires de cette convention sont les 200 orphelins et enfants vulnérables identifiés par le projet dont l'âge varie entre zéro et dix-sept ainsi qu'un ou une membre direct(e) de leur famille.

2

Obligations des parties

Chapitre 1 : Obligations de l'association

Article 5.

L'association s'engage à :

- Communiquer la liste des orphelins et enfants vulnérables bénéficiaires de la présente convention, aux responsables du centre médical.
- Cette liste des orphelins et enfants vulnérables 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 la coordination et l'assistant(e) du projet.
- Fournir aux responsables du centre médical, le spécimen des signatures des responsables habilité(e)s à référencer les orphelins et enfants vulnérables. La liste de ces responsables préalablement validée (signature et cachet) par la coordination et l'assistant(e) du projet sera annexée à la présente convention.

Article 6.

L'association, 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 2 : Obligation du centre médical

Article 7.

Le centre médical s'oblige à :

- Garantir l'accès au centre médical aux orphelins et enfants vulnérables munis d'une note signée par le personnel social de l'association (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 indiqués sur la liste annexée
- Lorsque le corps professionnel du centre médical fournissent à la demande de la personne bénéficiaire des prestations non incluses dans ces tarifs, il lui en dressent pour règlement, facturation particulière et détaillée

Chapitre 1 : Monitoring de la Convention

Article 8.

L'association 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 orphelins et enfants vulnérables, soit du côté des personnes bénéficiaires, soit de la structure même.

À cet effet, la direction du centre médical doit tenir un registre comportant pour chaque patient reçu, les noms et adresses de la personne 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 de la personne bénéficiaire que du côté du centre médical.

Article 9 : Fraudes

Le centre médical s'engage à porter, sans délai, à la connaissance de l'association, tout fait ou pratique qui lui paraîtrait anormal (par exemple, cas de fraude sur l'identité de la personne bénéficiaire, des prestations des orphelins et enfants vulnérables, etc.).

Chapitre 2 : 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'association selon les articles 5 et 6 de la présente convention.

Article 11 : Facturation

Les factures doivent comporter les renseignements suivants :

- Le nom de l'établissement
- La date de la facturation
- L'identité de la personne bénéficiaire : nom et prénom, filiation
- La désignation de chaque acte avec en regard le montant
- Identité de la personne exerçant les soins
- Le montant total des prestations
- Le Net à payer en chiffres et en lettres
- La signature de la personne bénéficiaire des soins ou de celle qui l'accompagne
- La signature et le cachet de la personne responsable de l'établissement ou de celle qui la représente

Les factures de prise en charge des soins

sont individuelles et produites pour chaque personne bénéficiaire traitée.

Les produits pharmaceutiques disponibles dans la pharmacie et fournis par le 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'association.

Article 12 : Règlement

12.1 Documents à transmettre

La direction du centre médical effectuera le décompte mensuel des prestations exécutées et les transmettra à l'administration de l'association dans son bureau principal sis au boulevard Latrille, accompagnée 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'association dispose d'un délai de cinq jours suivant la date de dépôt des factures pour formuler des contestations ou observations sur les factures du prestataire.

a) Factures non contestées

L'association après vérification, effectue les paiements des factures par chèque émis au nom du centre médical, dans les 15 jours qui suivent le dépôt desdites factures.

b) Factures contestées

En cas de contestation d'une ou de plusieurs factures, l'administration de l'association informe les responsables du centre médical 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'association en vue d'un règlement à l'amiable.

En cas de retard de paiement, l'établissement se réserve le droit d'interpeller l'administration de l'association par écrit par cahier de transmission contre décharge.

Huit jours après la première interpellation, une lettre de relance est à nouveau adressée à l'Administration de l'association par cahier de transmission contre décharge. À défaut de réaction de l'administration de l'association, huit jours après la deuxième interpellation, l'établissement procède à la suspension de la prise en charge des orphelins et enfants vulnérables et se réserve le droit d'entreprendre toute démarche visant le recouvrement des frais dus par l'association.

4

Dispositions finales

Article 13 : Termes et durée de la 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 de la présente convention avant son terme, l'association s'engage à payer dans les 15 jours suivants les prestations effectuées par le corps professionnel du centre médical 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 celle-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 différends ou litiges seront réglés à l'amiable. Après avoir tout essayé, en cas d'impossibilité de trouver une solution aux différends, les Tribunaux compétents seront les Tribunaux d'Abidjan.

Fait à Abidjan le.....

en deux exemplaires originaux pour les deux Parties

Pour l'association
Représentée par

Pour le centre médical
Présidence du Conseil d'Administration

Convention de stage

ENTRE :

L'organisateur ou organisatrice 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/organisatrice du stage.

Article 1 : Engagements des parties prenantes

L'organisateur ou l'organisatrice 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(e) l'organisateur ou l'organisatrice 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 ou l'organisatrice du stage.

À 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 ou à l'organisatrice 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 de proposer des temps de bilan réguliers au ou à la stagiaire (consistant à minima en trois entretiens au début, à mi-parcours et en fin de stage). Il ou elle met à la disposition du/de la stagiaire les outils, supports et documents disponibles.

Le tuteur/la tutrice est chargé(e) du suivi/évaluation post-stage à travers :

- Le formulaire d'évaluation à remplir et transmettre à l'organisateur/l'organisatrice 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/la stagiaire

Les TDR, le programme et le contenu du stage seront discutés entre la personne stagiaire, son futur tuteur/sa future tutrice et la personne organisant 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/elle s'engage à suivre le stage sur toute sa durée en faisant preuve de motivation.

À la suite du stage, le/la stagiaire doit remettre dans les plus brefs délais le formulaire d'évaluation du stage à l'organisateur ou l'organisatrice, puis rédiger un rapport de stage dans le mois qui suit son départ. 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 ou l'organisatrice 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 poststage.

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/chez elle, 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 destinés à couvrir les dépenses occasionnées par la présence d'un ou d'une stagiaire, par 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	Montants en euros
Frais de secrétariat (téléphone, fax, photocopies, etc.)	
Frais de déplacement (accueil à l'aéroport, visites aux partenaires locaux, etc.)	
Indemnités pour le tuteur/la tutrice de stage	
Indemnités pour les autres personnes participant(es) à l'accompagnement de la personne stagiaire	
TOTAL	XXXX

Les per diem et les frais de formation sont des montants forfaitaires dont la délivrance n'est pas soumise à la présentation de factures.

Les allocations per diem du/de la stagiaire ainsi que les frais de formation seront transmis par virement bancaire à la structure d'accueil.

Article 4 : Modification de situation du/de la stagiaire, de l'association ou du pays d'accueil

L'association s'engage à tenir l'organisateur ou l'organisatrice du stage immédiatement informé(e) de tout problème ou évènement pouvant modifier l'objet du programme ou affecter sa réalisation.

Article 5 : Certification des documents

Cette convention est signée par les parties prenantes. La structure d'accueil transmet à chaque signataire un exemplaire de la convention signée.

Le/la stagiaire recevra une attestation de stage, après remise de son rapport de stage dans un délai d'un mois maximum à l'ensemble des parties prenantes.

Article 6 : Validité de la convention

La présente convention prend effet à compter de la signature de l'ensemble des parties.

Fait à....., en cinq exemplaires originaux
Le.....

Signatures :

Stagiaire	Représentant(e) de l'organisateur/organisatrice du stage	Tuteur/tutrice de stage de la structure d'accueil
Responsable de l'association du/de la stagiaire		Responsable de la structure d'accueil

La gestion des missions

Définition

Une mission est le déplacement d'un ou d'une employé(e) 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 (par exemple : déplacement dans une conférence internationale pour créer ou entretenir les contacts avec ses partenaires)
- Mettre ses compétences à disposition d'une autre structure (par exemple : animer une formation pour le personnel d'une antenne ou d'une association partenaire)
- Procéder à un contrôle sur pièces d'une structure (par exemple : 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 commandite la mission (soit la structure d'origine du ou de la salarié(e), soit une structure partenaire qui demande la mise à disposition d'un ou d'une salarié(e) pour une mission qu'elle prendra en charge). Les règles de prise en charge des frais doivent être clairement établies et connues de chacun et chacune.



RECOMMANDATIONS

- Préparation de la mission : des termes de référence précis doivent être établis (lieu, dates, personnes à rencontrer, objectifs à atteindre) soit par les commanditaires, soit par le ou la chargé(e) 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/de la chargée de mission.
- Les frais de mission doivent être intégralement couverts par le ou la 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 à la personne chargée 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

À son retour de mission, la personne chargée de la mission devra fournir un rapport de mission qui fera la synthèse du déroulement de la mission.



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 à la personne commanditaire et à toutes les structures, interlocuteurs et interlocutrices rencontré(e)s pendant la mission.

Le rapport devra être archivé dans la structure.



Procédure 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 mission du personnel salarié sont signés par la direction exécutive. Pour la direction et les membres du CA, les ordres de mission sont signés par le Président ou la Présidente du Conseil d'administration ou son intérimaire lorsqu'il ou elle est empêché(e). Les ordres de mission du Président ou de la Présidente du Conseil d'administration sont signés par le Secrétariat 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 scénarii 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 à la direction exécutive. Les missions effectuées au nom et comptes 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 résidant à Niamey.

Établissement 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

La direction exécutive signe l'ordre et le transmet au secrétariat pour enregistrement avant son envoi au/à la gestionnaire comptable pour le paiement des perdiems.

6.2.3 : Paiement des frais de mission

Le Gestionnaire comptable :

- Paie les perdiems par chèque 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/la chef(fe) 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 àlieu 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

Le manuel de procédures

Définition

Un manuel de procédures établit et détaille, pour chaque activité menée par une organisation, les étapes, les intervenant(e)s impliqué(e)s 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 GO1), le règlement intérieur (cf. fiche GO2) et l'organigramme (cf. fiche AD2).

Objectifs

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 employé(e)s directement concerné(e)s, et validé par le conseil d'administration qui fixera, ainsi, les responsabilités listées dans ce document.

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/collaboratrices : 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. À 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.

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'exécution des opérations
- Connaître les outils dont doivent disposer les personnes intervenantes chargées d'exécuter les opérations
- Identifier les types de contrôle fondamentaux à effectuer à priori ou à posteriori : contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel ; autocontrôle, contrôle hiérarchique, audits internes et externes 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 possible. Il ne doit pas être réalisé par des consultants ou consultantes qui n'associent pas les membres et qui ne tiennent 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.



Manuel de procédure administratives, financières 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 organismes de fourniture 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) Les 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. *États 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*



BIBLIOGRAPHIE

Pour aller plus loin !

Boite à outils Genre et VIH, Plateforme ELSA, édition avril 2018
www.plateforme-elsa.org

Capitalisation : Comment élaborer son projet associatif et son plan stratégique en ONG,
Coordination SUD, 2015
www.coordinationsud.org

Guide « la capitalisation des expériences-Un voyage au cœur de l'apprentissage »
Marthe-Valère Feuvrier (F3E), Odile Balizet (Consultante), Audrey Noury (F3E), Mars 2014
www.f3e.asso.fr

Guide Genre et VIH 10 ans d'accompagnement et de co-construction d'une démarche d'amélioration des pratiques, Plateforme ELSA, Mars 2020
www.f3e.asso.fr

Guide « construire une stratégie de plaidoyer », Boite à outils à destination des organisations de la société civile, édition 2020, SIDACTION,
www.plateforme-elsa.org

Guide d'appui à la structuration associative, Plateforme ELSA, édition 2012
www.plateforme-elsa.org

Maîtriser les risques au sein de son ONG (fiche Pratiques & outils), décembre 2017
www.coordinationsud.org

Politique de prévention de la fraude et de la corruption de la fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)
www.acbf-pact.org


Toute la fonction « Contrôle de gestion », un livre de référence qui couvre l'ensemble des compétences nécessaires à la pratique du contrôle de gestion, édition 2014
www.dunod.com

Guide pratiques pour la vie associative, Novembre 2021
www.associations.gouv.fr/guide-pratique-vie-associative.html



SIGLES & ABRÉVIATION

AD	Administration
AG	Assemblée Générale
AGC	Assemblée Générale Consécutive
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
BE	Bureau Exécutif
BOL	Bolivien
CA	Conseil d'Administration
CAC	Commissaire Aux Comptes
CAF	Chargé(e) de l'Administration et des Finances
CE	Comité Exécutif
COFIL	Comité de Pilotage
CP	Comptabilité
DSSR	Droits et la Santé Sexuelle et Reproductive
ELSA	Ensemble luttions contre le Sida en Afrique
ERP	Evaluation Rurale Participative
FCF	Frais de Fonctionnement
FI	Finances
GO	Gouvernance
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HAO	Hors Activités Ordinaires
IEC	Information Education Communication
LOG	Logistique
OEV	Orphelins et Enfants Vulnérables
OSC	Organisation de la Société Civile
PCA	Personne chargée de la présidence du Conseil d'Administration
PM	Pour Mémoire
PVVIH	Personnes Vivant avec le VIH/sida
RAS	Rien à signaler
REF	Référence
RH	Ressources Humaines
SE	Suivi Evaluation
SIDA	Syndrome d'Immuno-déficience Acquise
SMART	Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporellement défini
SMEO	Structures de Mises En Œuvre
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats/Forces – Faiblesses – Occasions – Menaces
SYCEBUNOL	Système Comptable des Entités à But Non Lucratif
VIH	Virus de l'Immuno-déficience Humaine



Les photos du mini-guide de structuration associative sont la propriété de la Plateforme ELSA, des associations partenaires africaines et d'associations membres françaises qui y sont représentées. Elles sont issues des concours photos organisés par la Plateforme ELSA en 2020 et 2021, de la carte des associations de la Plateforme ELSA (www.plateforme-elsa/carte-des-associations/), d'ateliers de renforcement de capacités organisés par la Plateforme ELSA (sur le genre en mars 2019 en France, la capitalisation en mai 2017 au Maroc et la capitalisation en septembre 2016 à Madagascar) ainsi que d'un atelier sur le turn-over RH organisé en 2019 en France par Sidaction.

Crédits :

- © ARCAD Santé PLUS (Mali) / Malik SAMASSEKOU, p. 1
- © CRIPS (Togo) / Kodjo FIOGAN, p. 9
- © Association Hasnouna (Maroc), Plateforme ELSA, p. 21

Relecture : Agence Mots-Clés, Myriam BENHAMOU, Floriane GUENARD, Laïla LOSTE et Annabelle PRINGAULT

Conception graphique : Maya LAMBERT

Date de publication : Janvier 2022



Plateforme ELSA s/c SIDACTION
228 rue du Faubourg Saint-Martin
75010 Paris - France
+331 53 26 49 67
www.plateforme-elsa.org

 @ELSAplateforme
 @PlateformeELSA
 www.youtube.com/c/PlateformeElsa
 @company/plateforme-elsa

Avec le soutien :

