

# GUIDE D'APPUI À LA STRUCTURATION ASSOCIATIVE



ÉDITION  
2022

2





---

# Pourquoi ce guide ?

---

La Plateforme ELSA est heureuse de présenter la seconde édition du « Guide d'appui à la structuration associative » !

En 2012, pour sa première édition, ce guide avait été pensé pour répondre à deux grands objectifs :

- Un besoin de professionnalisation et de structuration des associations partenaires africaines
- Une démarche de capitalisation collective par la Plateforme ELSA

10 ans plus tard, il semblait essentiel à la Plateforme ELSA de proposer une version tenant compte de l'évolution des nouveaux enjeux et besoins.

En effet, ces dernières années, de nouvelles dynamiques sont apparues : la redistribution des compétences, l'équilibre des rapports entre personnes salariées et bénévoles, la fédération des équipes et des personnes bénéficiaires autour du projet associatif, la communication ou encore la prise en compte du genre dans le fonctionnement des organisations. En outre, les associations de lutte contre le VIH/sida en Afrique francophone ont vu 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 des actions menées, d'où la nécessité, pour les associations, d'améliorer leurs pratiques et de renforcer leur structuration.

Fort de ces constats, ce guide a été enrichi et mis à jour en 2021 en portant une attention particulière aux thématiques de la gouvernance et des ressources humaines.

Pour parvenir à cet objectif, un groupe de travail coordonné par la Plateforme ELSA et dont les participant(e)s sont issu(e)s des associations partenaires africaines, a élaboré et adapté des outils d'appui techniques. Ce guide est ainsi le fruit d'un travail collectif de capitalisation et de plusieurs mois d'échanges et de partage pour aboutir à cette nouvelle version enrichie.

Les associations membres françaises ont elles aussi grandement contribué à la réalisation de ce nouveau guide. Elles poursuivent ainsi le travail d'accompagnement qu'elles mènent auprès des associations partenaires africaines pour une meilleure gestion de leurs moyens matériels, financiers et de leurs ressources humaines, à travers l'acquisition d'outils et de méthodes partagés.

# 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](http://www.plateforme-elsa.org)    [info@plateforme-elsa.org](mailto: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

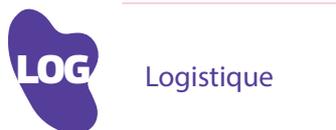
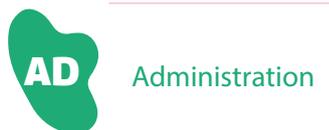
Pour les retrouver :  
[www.plateforme-esla.org/carte-des-associations/](http://www.plateforme-esla.org/carte-des-associations/)

# Mode d'emploi

Un guide pratique adapté  
aux besoins des associations

1

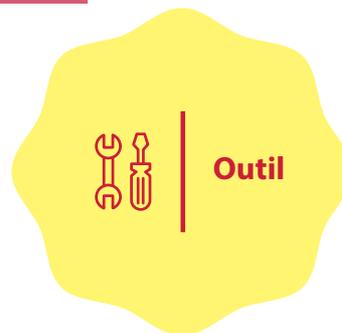
LE GUIDE EST SUBDIVISÉ EN 6 RUBRIQUES, CONTENANT CHACUNE PLUSIEURS FICHES



2

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

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



## 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 et les associations membres françaises de la Plateforme ELSA

### Ce guide est téléchargeable sur :

- Le Centre de ressources [www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)
- Les sites internet du réseau F3E et de 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 !**

# Sommaire

13

## GOVERNANCE (GO)

Fiche GO1	Fiche GO2	Fiche GO3	Fiche GO4	Fiche GO5	Fiche GO6	Fiche GO7
Les statuts	Le règlement intérieur	Le projet associatif/ Vie associative	Le plan stratégique	Le plan de plaidoyer	La communication	La mobilisation des ressources
14-18	19-22	23-24	25-27	28-30	31-34	35-37
Fiche GO8	Fiche GO9	Fiche GO10	Fiche GO11	Fiche GO12	Fiche GO13	Fiche GO14
La politique de conflit d'intérêts	Politique de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption	La gestion des risques	Suivi et évaluation	Capitalisation	Le renforcement des capacités	Le genre
38-41	42-44	45-48	49-50	51-53	54-58	59-60

61

## 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
62-64	65-66	67	68-69	70-72	73-75	76-85
Fiche AD8	Fiche AD9					
La gestion des missions	Le manuel des procédures					
86-89	90-91					

## COMPTABILITE (CP)

Fiche CP1	Fiche CP2	Fiche CP3	Fiche CP4	Fiche CP5	Fiche CP6	Fiche CP7
Comptabilité de trésorerie/ comptabilité d'engagement	La caisse et les procédures de décaissement/ d'encaissement	La comptabilité analytique	Les pièces comptables	Numérotation/ classification des pièces comptables	Le plan comptable	Le taux de change
94-97	98-104	105-108	109-112	113-115	116-123	124-127
Fiche CP8	Fiche CP9	Fiche CP10	Fiche CP11	Fiche CP12	Fiche CP13	Fiche CP14
Le livre de banque	Le rapprochement bancaire	Le livre de caisse	L'inventaire de caisse	Le plan de trésorerie	La gestion des avances de fonctionnement	Les dépenses de fonctionnement
128-133	134-136	137-139	140-142	143-145	146-151	152-154
Fiche CP15	Fiche CP16	Fiche CP17	Fiche CP18	Fiche CP19	Fiche CP20	Fiche CP21
La justification des dépenses	La valorisation des contributions volontaires en nature	La gestion des immobilisations	L'inventaire des immobilisations	L'amortissement des immobilisations	Les comptes annuels (bilan/ compte de résultat/ tableau de flux de trésorerie)	Les logiciels de comptabilité
155-159	160-161	162-167	168-169	170-173	174-177	178-179

## FINANCE (FI)

Fiche FI1	Fiche FI2	Fiche FI3	Fiche FI4	Fiche FI5	Fiche FI6	Fiche FI7
Le budget prévisionnel	Le suivi budgétaire	Le plan de financement	Le contrôle interne	Le contrôle de gestion	Le rapport financier	L'audit externe des comptes
182-188	189-192	193	194-203	204	205-207	208

## LOGISTIQUE (LOG)

Fiche LOG1	Fiche LOG2	Fiche LOG3	Fiche LOG4
Les procédures d'achat	Le suivi de maintenance	L'inventaire de stock	Assurance qualité
210-214	215-218	219-225	226

## RESSOURCES HUMAINES (RH)

Fiche RH1	Fiche RH2	Fiche RH3	Fiche RH4	Fiche RH5	Fiche RH6	Fiche RH7
Les statuts des travailleurs et travailleuses de l'association	La fiche de poste	La grille des salaires	Le processus de recrutement	Le contrat de travail	Le dossier du personnel	Le registre du personnel
228-229	230-233	234-235	236-240	241-246	247-249	250-251
Fiche RH8	Fiche RH9	Fiche RH10	Fiche RH11	Fiche RH12	Fiche RH13	Fiche RH14
La fiche de paie	Le fichier des rémunérations	La gestion des congés	Les entretiens annuels d'évaluation	Le plan de formation	La rupture du contrat de travail	Contrôle qualité/Audit qualité
252-254	255-256	257	258-262	263-264	265	266



## INDEX DES FICHES

**GO**

<b>GOVERNANCE (GO)</b>		<b>REF</b>
Les statuts		GO1
Le règlement intérieur		GO2
Le projet associatif/vie associative		GO3
Le plan stratégique		GO4
Le plan de plaidoyer		GO5
La communication		GO6
La mobilisation des ressources		GO7
La politique de conflit d'intérêts		GO8
Politique de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption		GO9
La gestion des risques		GO10
Suivi et évaluation		GO11
Capitalisation		GO12
Le renforcement des capacités		GO13
Le genre		GO14

**AD**

<b>ADMINISTRATION (AD)</b>		<b>REF</b>
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

**CP**

<b>COMPTABILITÉ (CP)</b>		<b>REF</b>
Comptabilité de trésorerie/comptabilité d'engagement		CP1
La caisse et les procédures de décaissements/d'encaissements		CP2
La comptabilité analytique		CP3
Les pièces comptables		CP4
Numérotation/classification des pièces comptables		CP5
Le plan comptable		CP6
Le taux de change		CP7
Le livre de banque		CP8
Le rapprochement bancaire		CP9
Le livre de caisse		CP10
L'inventaire de caisse		CP11
Le plan de trésorerie		CP12
La gestion des avances de fonctionnement		CP13
Les dépenses de fonctionnement		CP14
La justification des dépenses		CP15
La valorisation des contributions volontaires en nature		CP16
La gestion des immobilisations		CP17
L'inventaire des immobilisations		CP18
L'amortissement des immobilisations		CP19
Les comptes annuels (bilan/compte de résultat/tableau de flux de trésorerie)		CP20
Les logiciels de comptabilité		CP21

**FI**

<b>FINANCES (FI)</b>		<b>REF</b>
Le budget prévisionnel		FI1
Le suivi budgétaire		FI2
Le plan de financement		FI3
Le contrôle interne		FI4
Le contrôle de gestion		FI5
Le rapport financier		FI6
L'audit externe des comptes		FI7

**LOG**

<b>LOGISTIQUE (LOG)</b>		<b>REF</b>
Les procédures d'achat		LOG1
Le suivi de maintenance		LOG2
L'inventaire de stock		LOG3
Assurance qualité		LOG4

**RH**

<b>RESSOURCES HUMAINES (RH)</b>		<b>REF</b>
Les statuts des travailleurs et travailleuses de l'association		RH1
La fiche de poste		RH2
La grille des salaires		RH3
Le processus de recrutement		RH4
Le contrat de travail		RH5
Le dossier du personnel		RH6
Le registre du personnel		RH7
La fiche de paie		RH8
Le fichier des rémunérations		RH9
La gestion des congés		RH10
Les entretiens annuels d'évaluation		RH11
Le plan de formation		RH12
La rupture du contrat de travail		RH13
Contrôle qualité/audit qualité		RH14

GO



La bonne gouvernance est synonyme de transparence, de participation, de responsabilité et de respect du droit et des réglementations

## Les statuts

### Définition

Les statuts sont établis par les membres à l'origine de la fondation de l'association 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 est créée).

Les membres à l'origine de la fondation peuvent rédiger le contenu des statuts tout à fait librement. L'élaboration des statuts est une phase très importante lors de la création d'une 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.

### Objectifs

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

### Conditions

Seules trois 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 et membres fondatrices, adhérents et adhérentes, bienfaiteurs et bienfaitrices, associés et associées, 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 de l'association acceptées

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- La description de l'objet de l'association doit être bien réfléchie. Elle doit par ailleurs 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 le règlement intérieur (cf. fiche GO2) qui fixe plus en détail les règles en termes d'organisation et de vie internes. Le Règlement intérieur est plus facilement modifiable.
- Les règles fixant les conditions de composition et les pouvoirs sont à rédiger avec soin.

### ✗ À NE PAS FAIRE

- Établir 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



GO  
#1

## Les statuts

1

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 (association), il est créé en République de Guinée, ce jour 24 novembre 1994 une organisation non gouvernementale à but non lucratif, apolitique et associatif entre toutes personnes physiques ou morales de droit privé, qui adhéreront aux présents statuts.

### Article 2 : Dénomination

La dénomination de l'organisation est :

1. L'association est représentée par le logo.....
2. Le logo est l'insigne qui figurera sur les panneaux indicatifs, les pancartes, les fanions, les badges, les autocollantes et autres.
3. La devise est .....

### Article 3 : Objectif

1. But : secourir et traiter les personnes 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 en quête 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 99 ans, reconductibles par approbation de l'assemblée générale.

2

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

Être âgé de 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 et fondatrices
- Membres adhérents et adhérentes
- Membres bienfaiteurs et bienfaitrices

#### 1. Membres fondateurs et fondatrices :

c'est un titre honorifique réservé aux per-

sonnes 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 et adhérentes :

toute personne qui adopte les présents statuts et règlements intérieurs, s'acquitte de ses cotisations et prend part activement à la vie de l'association

#### 3. Membres bienfaiteurs et bienfaitrices :

toute personne sympathisante de l'association ou faisant un acte de générosité ou de soutien à l'organisation pour l'accomplissement de ses objectifs

## 3

### De la structure et du fonctionnement de l'organisation

- Assemblée générale
- Conseil d'administration
- Commissariat aux comptes
- Direction générale

#### Article 9 : Démission – Exclusion – Décès – Cessation d'activités :

La perte de la qualité du membre résulte de :

- Démission
- Exclusion
- Cessation d'activité

La perte de la qualité de membre, une fois prononcée ou constatée, ne donne lieu ni à un remboursement ni à un dédommagement de la part de l'association.

**1. De la démission :** toute personne membre de l'association dispose d'un droit de démissionner. À 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 :** toute personne membre de l'association peut être exclue 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

#### Article 11 : Assemblée générale (AG)

Elle réunit tou(te)s les membres de l'organisation. Elle statue par ses décisions sur toutes les questions relatives à l'association, oblige les absent(e)s non représenté(e)s à se conformer. Les assemblées générales afférentes à la présente organisation sont :

- Constitutives
- Ordinaires
- Extraordinaires

#### Article 12 : Assemblée constitutive

L'assemblée générale constitutive se tient une fois et exclusivement sur convocation des futur(e)s membres, réuni(e)s pour voter l'adoption des statuts et règlements intérieurs.

#### Article 13 : Assemblée générale ordinaire et extraordinaire

L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire regroupe sans distinction de catégorie tou(te)s les membres de l'organisation qui se sont régulièrement acquitté(e)s 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

Toute personne membre faisant l'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 ou d'une membre doit être obligatoirement et impérativement notifié au conseil d'administration. Le décès d'un ou d'une membre ne confère nullement, de plein droit, la qualité de membre de l'organisation aux personnes héritières 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'activité volontaire.

#### Article 10 : Responsabilités des membres et des administrateurs et administratrices de l'organisation

La responsabilité individuelle ou collective des membres ou des administrateurs et administratrices de l'association ne peut être civilement engagée que pour des opérations ordonnées et exécutées au nom, pour le compte et sur le mandat de l'organisation.

signée par les deux tiers (2/3) des membres de l'association, soit sur requête du directeur exécutif ou la directrice exécutive ou sur convocation du président ou de la présidente du CA ou encore des deux tiers 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'association
- Adopte ou rejette le budget prévisionnel et le programme d'activités de l'association
- 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'actions, 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 du Règlement intérieur

## 4

### Des ressources de l'association

#### Article 14 : Le conseil d'administration (CA)

Le CA est composé de trois membres, dont deux internes et un externe à l'association.

La durée du mandat est fixée à deux ans renouvelables. Les membres sont élu(e)s par l'AG selon des critères bien définis par le règlement intérieur. Tout(e) membre élu(e) 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/une présidente (membre interne)
- Un vice-président/une vice-présidente (membre externe)
- Un rapporteur/une rapporteuse (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 assemblées générales
- 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'assemblée générale et d'en faire surveiller l'exécution par cette direction
- D'approuver la structure, effectif, la grille

#### 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

salariale de l'organisation, de veiller à la bonne gestion des ressources gérées par la direction générale

- De favoriser et maintenir par les moyens appropriés, la cohésion et l'harmonie au sein de l'association
- De constater toute démission
- De proposer toute exclusion de membre
- D'appliquer les décisions de l'assemblée générale
- De proposer le montant des cotisations

#### Article 16 : Les commissaires aux comptes

Le commissariat aux comptes est composé de deux membres :

- Premier(e) 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/une directrice exécutive
- Un directeur/une directrice des programmes
- Un/une comptable

Cependant, selon les besoins, l'évolution et les ressources de l'association, 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.

- Revenus des biens ou valeurs possédés par l'association

## 5

### 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 tou(te)s les membres au moins 21 jours à l'avance.

Le quorum de l'assemblée est obtenu si les trois quarts des membres de l'organisation sont présent(e)s ou représenté(e)s.

À défaut de quorum, l'assemblée est convoquée trois jours plus tard, elle pourra à ce titre, valablement délibérer à la majorité simple des membres présent(e)s.

#### 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.

# Le règlement intérieur

## Définition

Si les statuts (cf. fiche G01) 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).

À 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'une personne salariée lors de son embauche, devenant ainsi contractuelle.

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 personnes salariées, 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

### ✓ À FAIRE

- Le règlement intérieur inclut des dispositions qui doivent ensuite être respectées, il est donc préférable de ne régler que l'indispensable après avoir listé les points prioritaires qui auraient réellement été source de questionnements et/ou de difficultés.
- Devant être respecté et approprié par toutes et tous, il est nécessaire que tous et toutes 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. Puisque nul n'est censé l'ignorer, il est par ailleurs nécessaire de le diffuser largement.

### ✗ À 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.



## Le règlement intérieur

1

### Dispositions générales

Le présent règlement intérieur complète les statuts de l'association et sa violation constitue un acte d'indiscipline et sanctionné comme tel.

L'adhésion à l'association implique l'acceptation des statuts de l'organisation.

2

### Membres - Modes d'adhésion - Qualité 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 procédures. Elle est composée de quatre catégories de membres :

- Les membres fondateurs/fondatrices
- Les membres d'honneur
- Les membres actifs/actives
- Les membres passifs/passives

#### Les membres fondateurs/fondatrices

Sont considérés membres fondateurs/fondatrices de l'organisation, les personnes signataires des premiers statuts de l'association.

#### Les membres d'honneur

Le titre de membre d'honneur peut être décerné par le CA aux personnes physiques ou morales qui rendent ou qui ont rendu des services importants à l'association. Leur nom ou raison sociale sera affiché dans les bureaux de l'organisation ou diffusé dans les publications de l'association. L'anonymat, s'il est demandé, sera respecté. Les anciens présidentes et présidents de l'association sont de facto membres d'honneur.

#### Les membres actifs/actives

Sont membres actifs/actives, les personnes qui en font la demande et qui, s'étant conformées à la procédure d'adhésion, participent régulièrement aux activités de l'association et sont à jour de leur cotisation.

Une personne salariée peut prendre le titre de membre actif/active, à condition de se conformer à la procédure statutaire et d'avoir une activité différente de son activité salariée.

Seuls les membres actifs/actives peuvent voter et être élus. Les personnes bénéficiaires peuvent être membres actifs/actives à condition qu'ils ou elles se conforment aux obligations statutaires.

#### Les membres passifs/passives

Sont membres passifs/passives, les personnes qui adhèrent à la vision de l'association 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/active

Pour devenir membre actif/active de l'association, il faut :

- Adresser une lettre de motivation au CA
- Remplir un formulaire de demande adressé au CA
- Respecter une période d'observation de six mois
- Avoir participé à la formation de base
- Avoir reçu une confirmation par le CA
- S'acquitter d'un droit d'adhésion de 5000 F CFA auprès de la comptabilité. Ce droit d'adhésion tient lieu de cotisation au titre de l'année en cours.
- Se conformer aux statuts et règlements de l'association.

*NB : le ou la membre passif/passive remplit ou fait remplir le formulaire d'adhésion adressé au conseil d'administration. Il/elle s'acquitte d'une cotisation dont le montant est laissé à son appréciation.*

**2.2 Droits des membres**

Toute personne membre qui est en règle avec les dispositions du présent statut et du manuel des procédures a le droit de :

- Voter ou se porter candidat(e)
- Participer aux débats lors des assemblées générales, des réunions et faire des propositions objectives, concrètes et constructives
- Protester dans la légalité au cas où il y a un 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**

Toute personne membre, de par ses responsabilités et son comportement, doit être un exemple pour l'association et les autres.

Toute personne 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 membre se perd :

- Par décès
- Par démission

**Article 1. Attributions de l'assemblée générale (AG)**

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 annuel
- Approbation des rapports programmatiques et financiers de l'association
- Élection de la présidence et vice-présidence du CA

- Par suspension prononcée par le CA pour infraction au statut et aux procédures
- Pour non-paiement des cotisations sur une période de deux ans
- Pour motif grave portant préjudice moral et/ou matériel à l'organisation
- Par radiation définitive prononcée par l'AG

**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'association qui ne sont 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 de la Présidente ou du Président du conseil d'administration ou des personnes possédant une délégation de signature
- De diffuser sans autorisation du CA ou de la direction exécutive, des publications de l'association
- De profiter de sa qualité de membre ou de personne employée, 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(e) membre ou personne employée ne doit recevoir de commission de personnes bénéficiaires, de fournisseurs ou prestataires de services de l'association

- Dissolution de l'association

**Article 2 : Prise de décisions et quorum**

L'AG prend ses décisions à la majorité simple des membres présent(e)s. Les votes se font à main levée, 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 présent(e)s.

## 4

### Le conseil d'administration (CA)

#### Article 1 : Mandat du CA

Le mandat des membres de l'administration est de deux ans renouvelables.

Les membres du CA sont désigné(e)s sous l'appellation d'administrateur ou d'administratrice. Cette fonction est bénévole et ne donne pas droit au versement d'indemnités ou de salaire. Les membres du CA prennent part de droit aux délibérations de l'AG avec deux voix pour l'ensemble du CA.

Le CA est investi 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 annuel présenté par la direction exécutive. Il endosse le plan d'action et le budget qu'il soumet à l'AG.

#### Article 2 : Réunions du CA

Le CA se réunit au moins une fois par semestre sur convocation de la présidence ou de deux tiers 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 présent(e)s. La voix de la Présidente ou du Président compte double en cas d'égalité.

La direction exécutive participe aux réunions du CA avec voix consultative.

Les délibérations du CA font l'objet d'un procès-verbal signé par les personnes participant aux réunions.

La personne chargée de la présidence du CA (PCA) est la première responsable de l'association. C'est elle qui la représente partout où le besoin se fait sentir, selon sa disponibilité. Elle préside les réunions du CA et veille au respect strict des textes juridiques de l'association. Elle signe conjointement avec les directions exécutive et financière les documents financiers de l'association. Elle peut être remplacée en cas d'absence ou d'empêchement par le Vice-président ou la Vice-présidente du CA.

**La Vice-présidence du CA** seconde ou remplace la PCA en cas d'absence ou d'empêchement.

**Le Secrétariat général** prépare les réunions du CA. Il rédige les procès-verbaux et les comptes rendus de réunions du CA.

**Le Secrétariat général adjoint** assiste et remplace le Secrétariat général en cas d'absence ou d'empêchement.

## 5

### La direction exécutive

#### Article 1 : La direction exécutive :

- Est recrutée par le CA qui fixe ses conditions de travail
- Dirige la direction exécutive et assure le fonctionnement de l'organisation qu'elle représente auprès des autorités et des partenaires. Elle signe les conventions de partenariat au nom de l'association.
- A en charge la gestion des ressources humaines et financières

- En cas d'empêchement, délègue ses pouvoirs au Responsable administratif et financier
- Participe aux réunions du CA, rend compte des activités et de sa gestion
- Propose au CA, la création de tout service nécessaire au bon fonctionnement de l'association
- Propose le plan d'action et le budget annuels au CA pour approbation

## 6

### Dispositions finales

#### Article 1 : Révisions du statut

Le présent statut ne peut être modifié qu'en AG à la majorité des deux tiers des membres présent(e)s.

#### 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 des membres présent(e)s.

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 en vigueur dès son adoption par l'AG. Son adoption abroge toutes les dispositions antérieures.

Fait à, le 19 septembre 2009

L'assemblée générale

## Le projet associatif

### Définition

Le projet associatif peut être défini comme le résultat d'une réflexion collective sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association, sur la manière dont ils veulent le faire et dans quel délai, compte tenu de la situation actuelle de leur structure. Il est le témoignage que l'association réfléchit sur son action passée et présente, et sur son futur.

Le projet associatif est un outil : politique de management des personnes salariées, de stratégie de recherche de financements (partenariats financiers), de sécurisation fiscale et de renforcement de l'éthique. La démarche doit être partagée avec l'ensemble des personnes et organisations impliquées dans les activités de l'association. Les diagnostics, orientations, délais, projets, moyens à mettre en œuvre doivent être réalistes. Le suivi des objectifs du projet associatif doit être organisé le plus souvent possible.

Le projet associatif comprend quatre éléments de référence :

- Une vision de l'avenir en termes de vocation, de mission définie par l'association
- Une volonté de parvenir à cette fin qui associe l'ensemble des membres dans la définition même du projet
- Un système de valeurs culturelles partagées, c'est-à-dire des éléments auxquels l'association donne sa préférence, se reconnaît et guide ses choix
- Des priorités et des axes majeurs pour l'action indiquant des objectifs correspondant à la mission première de l'association

Le projet associatif est un document écrit, diffusé, qui doit faire converger les aspirations des membres et donne lieu à une très large consultation au sein de l'association.

### Objectifs

- Donner du sens à ses actions en formalisant sa raison d'agir au sein de l'association
- Faire un état des lieux sur l'association dans les domaines le concernant (valeurs, zones d'intervention, stratégie)
- Avoir une ligne directrice commune à l'ensemble des acteurs et actrices (bénévoles, personnes salariées éventuelles et personnes adhérentes)
- Définir un cadre de développement futur
- Anticiper les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés
- Présenter et communiquer sur l'association

### Conditions (prérequis)

- La démarche doit être partagée avec l'ensemble des personnes et organisations impliquées dans les activités de l'association
- Les diagnostics, orientations, délais, projets, moyens à mettre en œuvre doivent être réalistes
- Le suivi des objectifs du projet associatif doit être organisé le plus souvent possible

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- Écrire le document
- S'assurer que vous êtes prêts pour élaborer le projet associatif
- Réaffirmer les finalités de l'association, les valeurs, les missions, la vision, etc.
- Établir les diagnostics (situation actuelle de l'association)
- En déduire les objectifs stratégiques et opérationnels
- Traduire le projet en plan d'action
- Évaluer le projet

### ✗ À 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 la vision, la mission et les objectifs de l'association
- Confier l'élaboration du projet associatif exclusivement à une personne externe (consultant ou consultante, personne-ressource, etc.)
- Improviser l'élaboration du projet associatif
- Ignorer les risques (illégalité, s'exposer à des poursuites judiciaires en développant des activités commerciales, etc.)



GO  
#3

## À titre indicatif, un projet associatif peut contenir :

1

### Présentation de l'association

- Principes, valeurs et vocation de l'association
- Territoire d'intervention
- Acteurs et actrices : personnes bénéficiaires, actants internes et externes, partenaires

2

### Orientation stratégique et objectifs

- Stratégie choisie pour l'ensemble de l'association
- Perspectives à moyen terme
- Objectifs généraux à court terme
- Stratégie par domaine d'activités homogène

3

### Fonctionnement de l'association adapté à cette stratégie (plans d'action éventuels)

- Structures
- Moyens
- Méthodes de réalisation
- Résultats attendus

## Le plan stratégique

### Définition

Le plan stratégique (pouvant être appelé stratégie de développement ou encore planification stratégique) exprime une stratégie d'intervention précise pour atteindre des objectifs définis en fonction des opportunités et des menaces de l'environnement dans lequel l'association s'insère, ainsi que ses forces et faiblesses. Il s'agit alors de recenser les informations disponibles à propos de l'association et de les confronter à une étude plus ou moins poussée de l'environnement externe. On élabore alors la politique d'adaptation de l'association à l'environnement, à moyen et long terme, autrement appelé plan stratégique.

Le plan stratégique permet ainsi d'élaborer de manière prioritaire et si possible chiffrée, le développement de l'association à trois ou cinq ans en tenant compte du projet associatif

Il permet également :

- D'identifier la vision et les objectifs à atteindre
- Définir les enjeux pour l'association
- Formuler les stratégies nécessaires à cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre
- Décliner ces stratégies en actions
- Identifier les orientations prioritaires
- Définir les moyens et attribuer les ressources (financières et autres) nécessaires à cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre
- Montrer la cohérence du plan stratégique c'est-à-dire que les objectifs seront atteints sur l'échéance considérée avec les ressources mobilisées

L'exercice de planification stratégique doit concerner l'organisation dans sa globalité. Vis-à-vis des différentes personnes impliquées (personnes bénéficiaires, salariées ou partenaires, mais aussi bailleurs, donateurs et donatrices), le développement d'un plan stratégique est un gage de professionnalisme. Il illustre en effet la capacité de l'organisation à se remettre en question, à s'adapter à l'évolution de son environnement, et à prendre en considération les attentes et besoins des personnes bénéficiaires.

Selon les pratiques observées, la démarche du plan stratégique se fait en plusieurs étapes : le diagnostic, la définition des orientations stratégiques, l'élaboration du plan d'action et la définition de l'organisation adéquate.

### Objectifs

- Améliorer l'adhésion de ses membres aux prises de décisions
- Stimuler la réflexion au sein des équipes de l'association et clarifier la direction à prendre dans le futur
- S'attaquer aux problèmes majeurs de l'organisation
- S'adapter aux mutations de son environnement (réduction des subventions, pouvoir influencer l'environnement immédiat et non pas le subir)
- Avoir des méthodes de travail en équipe plus professionnelles, avec davantage de confiance et de transparence

- Mieux satisfaire la demande des autres (personnes bénéficiaires, bailleurs de fonds, etc.)
- Mieux exploiter les opportunités de l'environnement et identifier les menaces
- Simplement mettre en œuvre une façon devenue naturelle de traiter les affaires

### Conditions (prérequis)

- Existence ou perception de problèmes réels
- Concertation des membres de l'organisation autour de ces problèmes
- Courage et volonté d'aborder les problèmes identifiés
- Participation et implication de tou(te)s les membres
- Harmonisation du niveau d'information des membres sur la situation actuelle de l'organisation
- Disponibilité des ressources pour réaliser la planification

### Recommandations

#### ✓ À FAIRE

- Il est vivement recommandé d'investir dans une compréhension en profondeur de l'environnement, seul gage d'adaptation de la stratégie à la réalité
- Maîtriser son organisation, et donc connaître ses forces et ses faiblesses d'une part ; les échecs et les succès d'autre part
- Savoir où l'on veut aller (vision, objectifs)
- Savoir quels sont les leviers qu'il faut actionner pour obtenir les résultats escomptés (efficacité) en utilisant de manière optimale les ressources (efficacité)
- Définir des indicateurs "SMART" : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporellement défini
- Pour bien piloter son plan stratégique, il est pertinent de nommer une personne responsable du suivi de l'ensemble des projets pour valider leur bonne réalisation
- Maintenir le processus de décision par la voie hiérarchique
- Découper le plan stratégique en plans annuels

#### ✗ À NE PAS FAIRE

- Ne pas s'inspirer de trop près de divers modèles et exemples d'autres structures
- Confier l'élaboration du plan stratégique exclusivement à une personne externe (consultant ou consultante, personne-ressource, etc.)
- Improviser l'élaboration du plan stratégique
- Sous-estimer le temps de réalisation



## À titre indicatif, le plan stratégique peut être structuré comme suit :

---

### Introduction

#### 1. Diagnostic du projet

- 1.1 Objectifs et historique du projet
- 1.2 Contexte d'intervention
- 1.3 Étude sectorielle
- 1.4 Analyse de l'environnement institutionnel
- 1.5 Analyse des résultats des années précédentes
- 1.6 Analyse SWOT

#### 2. Définition du cadre stratégique

- 2.1 Valeurs, vision, missions
- 2.2 Ambitions du projet
- 2.3 Objectif principal et objectifs spécifiques

#### 3. Définition du modèle organisationnel

- 3.1 Modèle actuel
- 3.2 Modèle recherché

#### 4. Définition du modèle de distribution

- 4.1 Modèle actuel
- 4.2 Modèle recherché

#### 5. Définition du modèle économique

- 5.1 Modèle actuel
- 5.2 Modèle recherché

#### 6. Stratégie et positionnement du projet à trois ans

- 6.1 Objectifs fixés
- 6.2 Résultats attendus et projections d'activité
- 6.3 Planification financière

#### 7. Mise en application, chronogramme de mise en œuvre du plan stratégique

---



## Comment mettre en place une démarche stratégique ?



## Le plan de plaidoyer

### Définition

Le plaidoyer est une action politique. C'est un moyen pour la société civile d'influencer les décisions et instances publiques, afin de défendre une cause et d'obtenir un changement de société souhaité. Il s'agit d'un processus continu d'efforts stratégiques conjugués visant à améliorer les politiques, pratiques, idées et valeurs de la société. Il renforce la décision de la société civile et favorise le développement d'institutions, de politiques et/ou de lois plus responsables et plus justes.

Le plaidoyer n'est pas un modèle continu et logique. La planification du plaidoyer admet qu'il existe des intentions cachées, des valeurs et des idéologies différentes, des informations incomplètes et des conflits.

La planification et la mise en œuvre du plaidoyer s'exercent parallèlement. Chaque action permet d'ajuster les objectifs et les stratégies de l'étape suivante. L'évaluation est une tâche continue du plaidoyer, plutôt qu'une étape finale. Les différentes étapes sont les suivantes :

- Analyse : identifier et analyser les enjeux et cartographier les acteurs et actrices
- Stratégie : définir les objectifs de plaidoyer et choisir la stratégie la plus adaptée
- Cible : définir les personnes à qui le plaidoyer sera adressé
- Messages : élaborer un message de plaidoyer et identifier les canaux de communication et leurs fonctionnements
- Planification : utiliser une approche participative, établir un cadre logique, élaborer un budget, réaliser un chronogramme, identifier les capacités d'une équipe de plaidoyer
- Mise en œuvre : lobbying, médias, alliances, mobilisation, choix des plaidoyeurs et plaideuses selon les cibles
- Suivi évaluation : suivre les activités de plaidoyer et évaluer la stratégie de plaidoyer

### Objectifs

L'objectif du plaidoyer est d'améliorer la société et d'influencer les lois et les politiques. Les associations et organisations de la société civile peuvent s'en saisir pour défendre une cause, un groupe de population ou encore pour s'opposer à une pratique ou une politique injuste. Tout dépend de ce qu'elles veulent voir changer, et des raisons pour lesquelles ce changement leur paraît nécessaire.

### Conditions (prérequis)

Pour être efficace et atteignable, l'objectif de plaidoyer doit respecter un certain nombre de critères :

- Le contenu du problème doit être analysé et précisé
- L'ampleur et les conséquences du problème doivent être décrites
- Le lien entre les parties prenantes et les personnes bénéficiaires des actions qui vont être entreprises doit être bien établi
- Les insuffisances et les limites des solutions déjà engagées sur le problème doivent être mises en exergue
- Le problème doit être formulé de sorte que l'interlocuteur ou l'interlocutrice ne puisse pas rester dans l'indifférence : il doit démontrer l'injustice existante

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- Identifier un problème considéré comme injuste par l'organisation et poser clairement le changement souhaité
- Rassembler des preuves fortes (recherche de haute qualité et expertise solide), afin d'argumenter les recommandations et de convaincre les personnes cibles
- Comprendre et être à l'écoute des personnes cibles
- Être clairs sur ce que l'organisation souhaite obtenir — ne pas céder
- Utiliser des tactiques variées, adaptées à la situation, au résultat voulu, et au contexte où se place le plaidoyer
- Écouter et impliquer les personnes concernées
- Maximiser les opportunités de travailler avec des personnes et organismes alliés
- Communiquer de manière claire et rapide
- Proposer des solutions
- Maintenir une conduite prudente
- Écrire l'action de plaidoyer comme un projet, via par exemple un cadre logique, ce qui permet de définir les étapes, les objectifs, les moyens pour arriver à atteindre les objectifs, les résultats attendus, les modes d'action privilégiés/choisis, etc.

### ✗ À NE PAS FAIRE

- Confier l'élaboration du plan de plaidoyer exclusivement à une personne externe (consultant ou consultante, personne-ressource, etc.)
- Ignorer les risques

### + IMPLICATION

- Apparition de nouvelles oppositions : en défendant publiquement le changement que l'on souhaite apporter à la société, on peut susciter des oppositions, attiser les critiques, et parfois la haine.
- Accaparement de ressources humaines et financières : le plaidoyer demande de nombreux efforts à l'organisation en termes de temps, de personnes disponibles et de moyens financiers, sur le long terme. Il est souhaitable d'évaluer à quel point cet investissement de ressources impactera les autres activités de l'organisation.



## Plaidoyer et les concepts apparentés

APPROCHES	ACTEUR ORGANISATEUR	AUDIENCE CIBLE	OBJECTIF	STRATÉGIE	MESURER LE RÉSULTAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information, éducation, communication (IEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestataires de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individus</li> <li>• Segments d'une communauté (femmes, hommes, jeunes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser et changer les comportements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classer en fonction des audiences cibles</li> <li>• Campagnes médiatiques</li> <li>• Communication en direction des communautés</li> <li>• Médias traditionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesurer connaissances/aptitudes acquises et changement de comportement</li> <li>• Indicateurs de processus</li> <li>• Groupes de discussion focalisée</li> <li>• Statistiques de prestation de services</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions commerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommateurs/consommatrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'image de l'entreprise et augmenter les ventes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicité à grande échelle (Radio, TV, presse écrite)</li> <li>• Evènements publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'opinion publique</li> <li>• Augmentation des ventes</li> <li>• Augmentation de la part de marché</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation communautaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres et organisations communautaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres et dirigeant(e)s communautaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la capacité de la communauté à définir des priorités et à agir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visites porte-à-porte</li> <li>• Conseils de village</li> <li>• Evaluation rurale participative (ERP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs de processus et de résultats par rapport au thème</li> <li>• Qualité de la participation</li> <li>• Plaidoyer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaidoyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG</li> <li>• Instituts de recherche</li> <li>• Universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions publiques et décideurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changer les politiques, les programmes et l'affectation des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentrer sur les personnes ayant le pouvoir d'influencer l'objectif du plaidoyer</li> <li>• Réunions de haut niveau</li> <li>• Evènements publics (débat, manifestations, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs de processus</li> <li>• Evaluation des médias</li> <li>• Entrevues avec des informateurs et informatrices clés</li> <li>• Groupes de discussion focalisée</li> <li>• Sondage d'opinion</li> </ul>

## Méthodologie-outil de planification stratégique de plaidoyer

Plaidoyer = Lobby  
 Le plaidoyer est entendu comme influence des politiques publiques de lutte contre le VIH/sida et se décline par des activités de lobby politique, d'action publique ou encore de médiatisation des revendications. La conception du plaidoyer dans ce cadre ne comprend pas les actions de sensibilisation, ni les actions de recherche de financement pour la structure.  
 A travers cette conception du plaidoyer politique, l'enjeu est de construire une stratégie appropriée au contexte et à l'association, de porter des revendications jugées «gagnables» dans le contexte du pays et de mettre en œuvre des activités pour y parvenir.

Plaidoyer ≠ Sensibilisation

Plaidoyer ≠ recherche de financements

GO  
 #5.2

### Axe de plaidoyer choisi

PROBLÈMES	REVENDEICATIONS	ACTIVITÉS	CIBLES	FAISABILITÉ INTERNE	FAISABILITÉ EXTERNE	REMARQUES		
				Moyens déjà existants	Moyens à trouver	Opportunités	Freins	
C'est à partir du constat d'un problème dans les politiques de lutte contre le VIH que la stratégie se met en place. En identifiant le problème, on part ainsi des lacunes et/ou des manquements sur lesquelles on veut remédier.	Ce sont les demandes concrètes que l'association veut adresser aux pouvoirs publics pour répondre aux problèmes identifiés dans la réponse au VIH/sida dans le pays	Ce sont tous les moyens que l'association pense pertinents de mettre en œuvre pour contribuer à porter ses revendications et leur permettre d'être entendues voire réalisées (lettres, rdv de lobby, conférence de presse, marche, etc...)	Ce sont les personnes ou institutions chargées des dossiers en question donc celles qui ont le pouvoir de changer les choses ; ou les personnes ou institutions les plus à même de favoriser une prise de décision favorable aux revendications portées	Les moyens en termes de ressources humaines ou matérielles, les personnes ressources ou encore l'expertise de l'association qui existent déjà sur le sujet et qui seront un atout dans la mise en œuvre des activités prévues	Il s'agit de ce qu'il manque à l'association en termes humains ou financiers et qu'il conviendra de trouver pour contribuer à l'élaboration des activités	Ce sont les événements ou personnes qui contribuent à faire penser que la revendication portée peut trouver un écho favorable, voire aider à faire réaliser la revendication	Ce sont les blocages que les plaidoyers ou plaidoyeuses vont rencontrer dans la mise en œuvre des activités et qui risquent de compromettre les activités et/ou la réalisation de la revendication	Tout élément pouvant aider à la compréhension du contexte dans lequel s'inscrivent la revendication et les activités prévues ; ou tout élément qui apporte un éclairage sur la stratégie mise en œuvre
Appui Technique / Méthodologie sur l'axe	Vigilance à avoir sur certains points de la stratégie	Points d'attention à travailler pour être le mieux armé pour mener la stratégie	Documents à produire par l'association	Récapitulatif de la recherche documentaire nécessaire et des documents qui seront à rédiger		Déterminer une échéance pour ce travail ; cela a pour but d'aider à la planification dans le temps des activités et de préparer le chronogramme et le plan d'action à court et moyen terme		
Travail à articuler avec d'autres associations	Cadre de l'inter-associatif	Plusieurs axes stratégiques sont souvent partagés par plusieurs associations : l'enjeu est de déterminer ce qui relèvera plutôt d'un plaidoyer porté par l'association seule, de ce qui sera porté collectivement au sein de l'inter-associatif. Donc, réflexion à mener au sein de l'association sur ce qui est le plus stratégique de faire seul ou en groupe, voire sur quels axes l'association veut prendre le leadership et sur lesquels elle veut apporter un soutien ponctuel. Pour les activités menées en inter-associatif, il sera important de déterminer un budget commun des activités prévues pour ne pas risquer de faire peser sur l'association toutes les finances d'une activité, même si cette dernière a le lead.						

L'outil présenté ci-dessous est proposé par le rédacteur du guide 2021 sur la base de la documentation existante sur la thématique et des travaux similaires réalisés par les associations partenaires africaines de la Plateforme ELSA.



Outil

## La communication

### Définition

La communication se définit par le fait d'être en relation et de pouvoir transmettre des informations ou des connaissances afin d'obtenir quelque chose de quelqu'un. Pour une association, communiquer, c'est s'assurer de faire passer un message et de remplir ses objectifs, à savoir faire changer les comportements, créer du lien social.

Une fois que l'on est convaincu du bien-fondé de communiquer, il est important de réfléchir à une stratégie de communication en cohérence avec son projet associatif et les moyens dont elle dispose. C'est ce qu'on appelle le plan de communication.

### Objectifs

- Assurer le financement de l'association et de ses missions
- Mobiliser
- Informer
- Modifier les comportements
- Promouvoir l'association

### Conditions (prérequis)

- Questionner vos motivations
- Être responsable de ses paroles
- Un sujet à la fois
- Choisissez une période sans trop d'activité pour le faire
- Assumer la différence
- Éviter le duel
- S'écouter

## Recommandations



### À FAIRE

- Faire l'état des lieux
- Définir ses objectifs
- Présenter son association
- Analyser le contexte et les enjeux
- Définir son message
- Identifier et définir ses cibles par des entretiens ou des sondages
- Choisir ses canaux et supports de communication
- Créer les supports et actions de communication
- Définir son budget et ses moyens
- Identifier les personnes-ressources
- Avoir le bon sens et de la cohérence
- Définir des indicateurs "SMART" : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporellement défini.
- Évaluer/ajuster



## Plan d'action de communication 2019 de RACINES

OBJECTIFS	ACTIONS	MOYENS	CIBLES	2018												PERSONNES RESPONSABLES	
				D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
Renforcer la notoriété de RACINES	Rédaction communiqué de presse (JMS 2018)	Insertions presse	Grand public, organismes partenaires nationaux, personnes sexuellement actives et PVVIH														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP
	Émission télévisée à TVC (JMS 2018)	TV	Grand public, organismes partenaires nationaux, personnes sexuellement actives et PVVIH														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Émission radio à l'ORTB (JMS 2018)	Radio	Grand public, personnes sexuellement actives et PVVIH														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP
	Publication communiqué de presse (JMS 2018)	Site internet	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux, personnes sexuellement actives et PVVIH														Personnes chargées de la communication
	Partage communiqué de presse sur Réseaux sociaux	Invitations, Cocktail de presse, endroits stratégiques, marketing direct et interviews	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux, personnes sexuellement actives et PVVIH														Personnes chargées de la communication
	Organisation d'un cocktail de presse pour la JM OEV	Invitations, Cocktail de presse, endroits stratégiques, marketing direct et interviews	Grand public, organismes partenaires nationaux, OEV, PVVIH et médias														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Rédaction communiqué de presse (JM OEV)	Insertions presse	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Rédaction d'article (JM OEV) à publier sur le site	Site internet	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication

## Suite du Plan d'action de communication 2019 de RACINES

OBJECTIFS	ACTIONS	MOYENS	CIBLES	2018												PERSONNES RESPONSABLES	
				D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
Renforcer la notoriété de RACINES	Partage de l'article (JM.OEV) sur les réseaux sociaux	Facebook, WhatsApp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication
	Création et partage d'infographie (JM.OEV)	Site internet, Facebook, WhatsApp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, et IM-IS
	Mise en plaquette et édition du rapport d'activités 2018	Site internet, mailing, distribution et publipostage	Organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Célébration de la JEA 2019 (Jeux concours, caravane, discours de plaidoyer, gadgets, etc.)	Invitations, endroits stratégiques et marketing direct	Grand public, organismes partenaires nationaux, personnalités localement élues, enfants des écoles et collèges partenaires														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Couverture médiatique de la JEA 2019	Radio, TV et insertion presse	Grand public et organismes partenaires nationaux														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Rédaction d'article (JEA 2019) à publier sur le site	Site internet	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication
	Partage d'article (JEA 2019) sur les réseaux sociaux	Facebook, Whatsapp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication
	Création et partage d'infographie (JEA 2019)	Site internet, Facebook, Whatsapp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, et IM-IS
	Réalisation de banderoles pour les grands événements	Endroits stratégiques, Facebook, Twitter, WhatsApp et site internet	Grand public, visiteurs et visiteuses, participants et participantes														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Conception et diffusion d'un bulletin trimestriel d'information	Emails, site internet, Twitter et Facebook	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, DE, IM-IS

## Suite du Plan d'action de communication 2019 de RACINES

OBJECTIFS	ACTIONS	MOYENS	CIBLES	ÉCHÉANCIER												PERSONNES RESPONSABLES	
				2018													
				D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Renforcer la notoriété de RACINES	Reconstitution du site internet de RACINES suite à la perte des données du site	Graphisme, présentation, mots-clés	Grand public, les organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, DE, de la maintenance du site, webmaster
	Célébration des 20 ans de RACINES (événementiel, conférence et stand), et célébration de la JMS 2019	Lieu stratégique (ADIS), invitations, journées portes ouvertes, affichages, marketing direct	Grand public, organismes partenaires nationaux et PVVIH														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Couverture médiatique (20 ans RACINES et JMS 2019)	Radio, TV et insertion presse	Grand public, organismes partenaires nationaux et PVVIH														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Rédaction d'articles pour les deux événements (20 ans RACINES et JMS 2019) à publier sur le site	Site internet	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Partage des articles des deux événements sur les réseaux sociaux	Facebook, Whatsapp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication
	Création et partage d'infographie pour les deux événements	Site internet, Facebook, Whatsapp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, et IM-IS

## La mobilisation des ressources

### Définition

La mobilisation de ressources est le processus grâce auquel une organisation acquiert les ressources dont elle a besoin pour effectuer le travail planifié. Il s'agit d'obtenir diverses ressources auprès d'une multitude de sources (ou bailleurs de fonds), par différents mécanismes. Ainsi, le travail de mobilisation de ressources peut être conceptualisé comme une combinaison de :

- Ressources représentant les différents moyens dont l'organisation a besoin (quoi)
- Mécanismes représentant les différentes manières d'obtenir directement des ressources (comment)
- Sources représentant les différentes personnes/organisations qui fournissent des ressources (qui)

La mobilisation des ressources s'articulera autour d'une combinaison d'actions visant, notamment à :

- Identifier les différentes catégories de ressources à mobiliser (savoir quoi mobiliser)
- Choisir les mécanismes permettant d'obtenir les ressources (savoir comment mobiliser les ressources)
- Cibler les sources et comprendre leurs motivations
- Mobiliser tous les partenariats
- Convaincre les organismes économiques de financer certaines activités

Une stratégie de mobilisation des ressources fournit une feuille de route essentielle qui décrit précisément comment les ressources pourraient être mobilisées pour répondre aux exigences de l'organisation en termes de ressources. Le Plan d'action couvre un cadre temporel plus court et décrit les activités spécifiques nécessaires pour atteindre ce but.

### Objectifs

- Acquérir les ressources nécessaires pour réaliser toutes les activités prévues
- Établir des relations durables avec les organismes techniques et financiers et obtenir des financements auprès d'eux

### Conditions (prérequis)

- Le développement d'une stratégie de communication agressive
- La volonté politique et l'engagement personnel
- L'engagement des partenaires sociaux dans le processus de mobilisation
- L'appropriation du plan de mobilisation des ressources
- L'implication plus accrue du secteur privé
- Le choix des priorités
- L'amélioration permanente de la qualité des prestations

### Recommandations



#### À FAIRE

- Mettre en place une stratégie
- Disposer d'un plan stratégique
- Disposer d'une stratégie de communication
- Disposer d'un programme de collecte de fonds
- Disposer de bonnes pratiques de gestion



## Plan de mobilisation des ressources

STRATÉGIES	ACTIONS	OUTILS DE TRAVAIL	CALENDRIER												RESPONSABLES	ENTITÉS IMPLIQUÉES	RESPONSABLES					
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			CU	QTÉ	TOTAL			
Prospection	Collecte de données (mécanique ou numérique)	Réseautage, prise de contact, communication interne, mise à jour des anciens contacts																Chargé(e) de communication	Secrétaire, stagiaire, et responsable suivi évaluation, directeur/directrice exécutive			
	Saisie des données	Fichier Excel																Chargé(e) de communication	Secrétaire, stagiaire, et responsable suivi évaluation			
	Segmentation de la base de données	Fichier Excel																Chargé(e) de communication	Assistant(e) mobilisation, stagiaire, chargé(e) de suivi évaluation			
	Élaboration du projet de mobilisation	Fichier Word																Chargé(e) de communication	Assistant(e) mobilisation, stagiaire, directeur/directrice exécutive			
	Prise de rendez-vous avec les prospects	Téléphone, courriers Mailing et E-mailing																Chargé(e) de communication	Directeur/Directrice exécutive, assistant(e) mobilisation			
	Préparation des rendez-vous	Dossier de projet, Dépliant de présentation ACS																Chargé(e) de communication	Directeur/Directrice exécutive, chargé(e) de relations partenariales			
	Relance des promesses	Courriers, Mailing E-mailing, Téléphone Site internet																Chargé(e) de communication	Directeur/Directrice exécutive, chargé(e) de relations partenariales			
	Enregistrement des donateurs et donatrices - Cérémonie de réception de dons et remerciements)	Courriers, déplacements aux sièges des donateurs et donatrices - Cérémonie de réception de dons - Médiatisation (site internet, réseaux)																Chargé(e) de communication	Directeur/Directrice exécutive			
Conversion																						

## Suite du Plan de mobilisation des ressources

STRATÉGIES	ACTIONS	OUTILS DE TRAVAIL	CALENDRIER												RESPONSABLES	ENTITÉS IMPLIQUÉES	RESPONSABLES				
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			CU	QTÉ	TOTAL		
Fidélisation	Récompense aux nouveaux donateurs et nouvelles donatrices	Attestations, Prix honorifique, gadgets Carte de vœux, articles de presse															Chargé(e) de communication	Chargé(e) de programmes sociaux, directeur/directrice exécutive			
	Fidélisation des anciens donateurs et anciennes donatrices	Attestations, Prix honorifique, gadgets Carte de vœux, articles de presse															Chargé(e) de communication	Chargé(e) de programmes sociaux, directeur/directrice exécutive			
	Reddition de compte	Rapport narratif, Rapport financier															Chargé(e) de communication	Chargé(e) de programmes sociaux, directeur/directrice exécutive			
	Vulgarisation des actions menées	Articles de presse Newsletters Site internet															Chargé(e) de communication	Equipe de prise en charge et prévention, chargé.e de programmes sociaux, directeur/directrice exécutive			
Évaluation	Évaluation des actions	Tableau récapitulatif des actions															Chargé(e) de communication	Chargé(e) de programmes sociaux, directeur/directrice exécutive			
	<b>TOTAL</b>																				

## La politique de conflit d'intérêts

### Définition

Un conflit d'intérêts est défini comme une situation opposant les intérêts de l'association (ou du personnel) et l'intérêt personnel incluant celui d'un ou d'une proche. Un conflit d'intérêts intervient lorsqu'une personne de l'organisation participe personnellement et/ou substantiellement à titre officiel dans une affaire dans laquelle, et à sa connaissance elle a un intérêt quelconque et/ou financier et a un effet direct et prévisible sur l'intérêt.

On entend par "intérêt privé" un intérêt étranger à celui de l'association, qu'il soit direct (personnel), ou indirect concernant des parents, amis, partenariats commerciaux ou organisations dans lesquels la personne occupe une fonction (bénévole ou rémunérée).

Un conflit d'intérêts, réel ou potentiel, survient aussi quand un ou une membre du personnel ou de l'association se place dans une position d'influencer une décision, en vue d'en retirer un avantage personnel, pour lui/elle-même, pour un/une membre de sa famille ou pour une tierce personne.

### Objectifs

- Établir les normes applicables en matière de conflits d'intérêts et définir les mesures pour prévenir ou faire cesser les conflits d'intérêts
- Garantir l'honnêteté, la transparence et une haute conduite éthique dans l'accomplissement des actions de l'association, sa réputation, son intégrité, ses intérêts et garantir la grande confiance de ses partenaires

### Conditions (prérequis)

- Les membres de l'association, l'équipe dirigeante, l'ensemble du personnel ou toute autre personne agissants et/ou siégeant au nom de l'association ne devraient pas participer à une prise de décision, ou à une transaction dans laquelle elles/ils peuvent avoir un conflit d'intérêts
- Travailler d'une manière éthique, transparente, participative et ouverte
- Prévenir la compromission des rôles et responsabilités des personnes de l'association par des intérêts, de position de pouvoirs, matériels et/ou financiers



### IMPLICATIONS

- Le personnel ou membre du conseil ne doit se livrer à aucune forme d'activité incompatible avec l'exercice de ses fonctions au sein de l'association
- Seuls les intérêts de l'association doivent être pris en compte, dans la recherche d'avantage compétitif en termes de produit, service ou coût
- Les membres du personnel ou de l'association ne peuvent participer dans la sélection, l'octroi ou l'administration d'un contrat quelconque si un conflit d'intérêt réel ou apparent est susceptible de survenir
- Aucun(e) membre du personnel ou de l'association ne doit solliciter ou accepter un don, une faveur, ou tout autre objet de valeur de la part des organismes fournisseurs, contractuels ou autres partenaires de mise en œuvre
- Prévoir des actions disciplinaires allant de l'avertissement jusqu'au licenciement en fonction de l'intérêt en jeu et du préjudice moral et éthique causé à l'association en cas de violation des dispositions de la politique

### Recommandations



#### À FAIRE

- Désigner une instance chargée de la gestion, le suivi et la vérification des conflits d'intérêts
- Devoir de loyauté : l'obligation pour respecter son devoir de loyauté à l'égard de l'association est de déclarer les conflits d'intérêts qui pourraient l'affecter, et de clarifier les situations sur lesquelles pourrait peser un doute
- Transparence : chaque personne conserve un devoir de vigilance en ce qui concerne les situations de conflits d'intérêts qui ne seraient pas révélées par ses collègues
- Partager la politique de conflit d'intérêts aux membres, personnels et partenaires, le formulaire de déclaration de conflit d'intérêts
- Faire remplir le formulaire de déclaration de conflit d'intérêts chaque année aux membres, partenaires ainsi qu'au personnel
- Développer un esprit de loyauté au sein de l'organisation, en mettant en place des actions concrètes
- Faire remplir le formulaire de déclaration de conflit d'intérêts à tout(e) membre d'un comité de sélection des fournisseurs, de recrutement du personnel ou des membres de l'organisation, avec une date de validité convenue, à renouveler



#### À NE PAS FAIRE

- Exercer la fonction de consultant ou consultante, de directeur ou de directrice, de responsable ou même de membre du personnel à temps partiel auprès d'une organisation sans en avoir obtenu l'autorisation écrite expresse de l'association
- Faire semblant que tout est normal au sein de l'association malgré l'existence d'un ou plusieurs conflits d'intérêts



## À titre indicatif, la politique de conflit d'intérêts peut être structurée comme suit :

---

Introduction

---

Objet et champ d'application

---

But

---

Principes

---

Politique

---

Définition de conflit d'intérêts

---

Interprétation de la politique

---

Devoir de loyauté

---

Mise en œuvre et transparence

---

Procédures de rapportage sur les conflits d'intérêts

---

Sanctions disciplinaires en cas de non-divulgation

---

Normes de conduite

---

Déclaration de conflit d'intérêts

---

Conflit d'intérêts et corruption

---

Partage de la politique de conflit d'intérêts

---



## Formulaire de déclaration de conflits d'intérêts

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Représentant/représentante : \_\_\_\_\_ à l'association XXXX

Qualité de membre :  Membres ;  Personnel

Déclare être membre<sup>1</sup> des organisations suivantes :

N°	ORGANISATION	QUALITÉ
01		
02		
03		
04		

Déclare avoir des intérêts financiers ou pécuniaires ou fiduciaires dans les organisations dont les noms suivent :

N°	ORGANISATIONS ET AUTRES ENTITÉS	TYPES D'INTÉRÊTS
01		
02		
03		
04		

Déclare que des membres de ma famille ou mes proches ont des intérêts financiers ou pécuniaires dans les organisations dont les noms suivent :

N°	NOM DE PERSONNE	ORGANISATION	TYPE D'INTÉRÊT/RAPPORT
01			
02			
03			
04			

Je soussigné(e), \_\_\_\_\_ confirme que l'information indiquée est correcte et complète.

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Reçu par : \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Personne salariée, bénévole, dirigeant ou dirigeante, membre du conseil d'administration, etc.



## Déclaration d'absence de conflits d'intérêts

La personne soussignée déclare que ni le ou la soumissionnaire (en tant qu'organisation) ni la personne agissant personnellement comme représentante autorisée du/de la soumissionnaire n'a aucun intérêt direct ou indirect de quelque nature que ce soit qui pourrait affecter la mise en œuvre des prestations assignées au soumissionnaire dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt de l'association XXXX.

La personne soussignée est consciente qu'un conflit d'intérêts pourrait survenir du fait d'intérêts économiques, des affinités politiques ou nationales, de liens familiaux ou sentimentaux ou de tout autre type de relations ou d'intérêts communs.

Le ou la soumissionnaire informera, dans les plus brefs délais, l'association XXXX de toute situation pouvant constituer un conflit d'intérêts ou qui pourrait aboutir à un conflit d'intérêts.

Par ailleurs, le ou la soumissionnaire et la personne soussignée dans sa/leur fonction de représentation dument autorisée par le ou la soumissionnaire confirme avoir pris connaissance des textes de politique de l'association et déclare :

- n'avoir fait, ni ne fera aucune offre dont un avantage pourrait en résulter dans le cadre des contrats à venir
- n'a pas alloué ni n'allouera,
- n'a pas cherché ni ne cherchera,
- n'a pas essayé, ni n'essaiera d'obtenir,
- n'a pas accepté ni n'acceptera aucun avantage financier ou en nature de ou vers nul partenaire quelconque qui pourrait constituer une pratique illégale ou de corruption, soit directement soit indirectement comme une récompense ou un encouragement relatif à la signature d'éventuels contrats de prestations.

PAYS/VILLE, le .....

Le ou la soumissionnaire :

Signature :

Nom et Prénom du représentant/de la représentante légal(e) :

Cachet de l'association :

# Politique de lutte contre la fraude et la corruption

## Définition

### Fraude

La fraude s'entend par tout acte qui vise, par un contournement délibéré des règles internes, contractuelles et des lois, à obtenir un avantage matériel ou moral indu, au détriment de sa structure ou de tiers : individus, communautés, organisations, entreprises ou institutions. La fraude englobe, entre autres, des infractions comme la supercherie, la subornation, la contrefaçon, l'extorsion, la corruption, le vol, le complot, le détournement de fonds, le détournement de biens, les déclarations minières, la dissimulation de faits pertinents et la collusion.

### Corruption

La corruption désigne un comportement malhonnête qui consiste à rechercher, solliciter, accepter ou recevoir - directement ou indirectement pour soi-même ou pour un tiers, tout paiement, cadeau ou avantage injustifié pour avoir entrepris, ou, alternativement, pour s'être abstenu de ses obligations professionnelles.

### Politique de lutte contre la fraude et la corruption

Une politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption et à leur prévention décrit la manière dont une structure aborde la lutte contre la fraude et la corruption et leur prévention, y compris la procédure d'enquête qui sera suivie en cas de soupçon de fraude ou de corruption. Toute politique de prévention et de lutte contre la fraude :

- Encourage la prévention
- Promeut la détection
- Définit une procédure d'enquête claire
- Met en place des mécanismes de sanction

## Objectifs

- Mettre en œuvre les mécanismes de lutte contre la fraude et la corruption via des dispositifs de prévention, de signalement, de conduite à tenir, d'enquête et de sanction s'appliquant au personnel et aux autres entités avec lesquelles on collabore
- Définir les règles relatives à la lutte contre la fraude et la corruption s'appliquant au personnel et aux autres entités avec lesquelles on collabore
- Informer les tiers de la conduite à laquelle ils sont en droit de s'attendre de la part du personnel et aux autres entités avec lesquelles on collabore

## Conditions (prérequis)

- Adopter le principe de la tolérance zéro en matière de fraude et de corruption
- Promotion d'une culture antifraude et anticorruption
- Anticipation, dissuasion et détection
- Signalement des suspicions
- Réactions aux suspicions et traitement des cas avérés
- Reporting et capitalisation d'expérience
- Contrôles et audits internes

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- Créer une culture organisationnelle efficace qui utilise l'argent avec prudence
- Développer des mécanismes préventifs et des systèmes de contrôles internes
- Engager les instances dirigeantes
- Mobiliser toutes les parties prenantes
- Coordonner et suivre la politique
- Diffuser la politique

### ✗ À NE PAS FAIRE

- Offrir, demander ou accepter des pots-de-vin, en espèces ou sous forme de récompense :
  - de la part d'une personne ou d'une société, où qu'elle soit dans le monde et qu'il s'agisse d'une personne/entreprise privée, d'un ou d'une fonctionnaire ou d'un organisme public
  - de la part d'une personne travailleuse, d'un individu ou d'un(e) autre personne ou organisme qui agissent pour le compte de sa structure
- Tirer un avantage commercial, contractuel ou réglementaire en faveur de sa structure de manière malhonnête
- Tirer un avantage personnel, qu'il soit financier ou autre, en faveur d'une personne ou de quelqu'un qui lui est proche



## À titre indicatif, la politique de lutte contre la fraude et la corruption peut être structurée comme suit :

---

### I. Index

### II. Introduction

### III. Description de la politique

Énoncé de la politique

Objectifs

Étendue

Définitions

#### **A. Identification de la corruption, de la fraude et de la mauvaise gestion**

1. Cas et formes de corruption

2. Les domaines et activités à haut risque

#### **B. Cadre pour la prévention, la détection et le combat contre la fraude, la corruption et la mauvaise gestion**

1. Pendant la conception des projets

2. Pendant la mise en œuvre des projets

#### **C. Dénonciation des cas de corruption, de fraude et de mauvaise gestion**

1. Les aménagements institutionnels

2. Les procédures de dénonciation

Dénonciations anonymes

Dénonciation par des sources protégées

3. Responsabilités et approbations

#### **D. Enquête**

Actions et conditions arrêtées pour la mise en œuvre

Formation

Sanctions en cas de pratiques de fraude et de corruption

### IV. Conclusion

#### **Annexe 1. Formulaire de dénonciation**

#### **Annexe 2 : Plan de mise en œuvre**

---



## Formulaire de dénonciation

Le personnel peut se servir de ce formulaire pour procéder à une dénonciation sous anonymat. Le formulaire devrait être mis dans une enveloppe portant la mention « Confidentiel » et adressée au personnel compétent.

1	Nom (facultatif)	
2	Responsable	
3	Adresses	
4	Accepterez-vous d'être interrogé(e)?	
5	Nature du délit suspecté, preuves qui sous-tendent les allégations, dates et heures	
6	Informations sur le(s) contrevenant(es) suspecté(es) si elles sont disponibles	
7	Fournir les noms des parties externes si celles-ci sont impliquées	
8	Y a-t-il des témoins qui peuvent être contactés ?	
9	Informations sur le témoin	

## La gestion des risques

### Définition

#### Le risque

Un risque est un évènement incertain qui, s'il arrive, a un effet positif ou négatif sur l'organisation à un ou plusieurs niveaux.

Toute activité humaine comporte une part de risque et d'incertitude.

#### La gestion des risques

La gestion des risques vise à concilier la prise de risque avec la maîtrise des dangers qui l'accompagnent et donc à rendre le risque acceptable. Elle recherche un équilibre entre le bénéfice attendu et le risque accepté. Trop peu de risques acceptés ou trop de risques acceptés menacent la qualité des résultats.

La gestion des risques va reposer sur :

- La connaissance des risques
- L'élimination de certains risques
- La prévention et la protection vis-à-vis des risques à prendre de manière inéluctable

La gestion des risques permet de rendre le risque résiduel acceptable.

Les zones de risques dans une association sont : gouvernance et stratégie, financiers, organisation et RH, juridiques et fiscaux, image et réputation, informatiques.

*NB : Entreprendre un projet c'est prendre des risques, rencontrer des surprises, mauvaises pour la plupart. Le risque fait partie de la vie. Il est présent dans toute activité humaine.*

### Objectifs

- Améliorer la gouvernance et piloter
- Anticiper les crises et sécuriser la prise de risques
- Améliorer la confiance des personnes porteuses de dons, de financements et des partenaires
- Pérenniser les financements
- Professionnaliser les activités, améliorer les processus
- Prévenir les dérives
- Garantir la sécurité des personnes
- Préserver l'image et la réputation de l'association
- Garantir la sécurité juridique de l'association

### Conditions (prérequis)

- Disposer d'objectifs clairs
- Mettre en place au sein de l'organisation une activité de management des risques
- Disposer d'un manuel de procédures
- Disposer d'un plan stratégique

### Recommandations

#### ✓ À FAIRE

- Cadrer et lancer la démarche
- Mettre en place une cartographie des risques
- Prioriser par gravité et probabilité d'occurrence
- Établir des plans d'action



## Gestion des risques

### Pourquoi les ONG s'engagent-elles dans une démarche de gestion des risques ?

#### Une démarche de gestion des risques vise à

- améliorer la gouvernance et piloter
- anticiper les crises et sécuriser la prise de risques
- améliorer la confiance des donateurs, financeurs et partenaires
- pérenniser les financements
- professionnaliser les activités, améliorer les processus
- prévenir les dérives

#### Paroles d'acteur.ices



Il s'agissait de « renforcer le management organisationnel y compris les procédures de contrôle interne - afin de répondre aux exigences de nos bailleurs institutionnels : vérifier la conformité aux normes des financeurs, disposer d'une vision globale des principaux risques qui pourraient entraver notre développement, poser les bases d'un système de contrôle interne partagé

Il s'agissait « d'améliorer le management organisationnel de l'association par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne dynamique et durable, partagé par tous avec une refonte des procédures et la mise en place d'outils de gestion multi-bailleurs

« C'est un outil de pilotage important, il permet de se rendre compte qu'il y a de nombreux paramètres à maîtriser, des obligations légales que l'on doit connaître. »



## Comment s'y prendre ?

1

### Etape #1

Cadrer et lancer la démarche

Cette démarche doit être validée et portée par les instances dirigeantes de la structure, qui définit les enjeux et objectifs de l'association, le périmètre de la démarche.

- Quelle est l'instance ou la personne référente pour la démarche ? (équipe projet, comité de pilotage)
- Quel est le budget associé si nécessaire ?
- Quel est le déroulement prévu pour l'autodiagnostic ? Quelles sont les validations éventuelles ? Quel est le calendrier ?
- Qui participe ? (direction, présidence/ trésorier, gestion administrative et financière, RH, etc.)

2

### Etape #2

Cartographier les risques

Il s'agit d'identifier et lister les principaux risques, pour cela différentes typologies et outils peuvent vous aider (voir « pour aller plus loin »)

- À travers un autodiagnostic, animé en interne ou avec un consultant(e), il s'agit de répondre à différentes questions couvrant l'ensemble des domaines et processus, cela vise à repérer ce qui existe, ce qui est formalisé et ce qui est à mettre en place.  
Domaines : gouvernance et stratégie, financiers, organisation et RH, juridiques et fiscaux, image ou réputation, informatiques.
- Nécessite une méthode participative et constructive impliquant les différentes parties prenantes des secteurs concernés.

3

### Etape #3

Prioriser par gravité et probabilité d'occurrence

Cette étape revient à se demander

- Quelle est la probabilité que ce risque arrive ? (sur une échelle de 1 à 4 : rare quasi-certain)
- Quel serait l'impact pour la structure ? (sur une échelle de 1 à 4 : insignifiant majeur)
- Quel est le niveau actuel de maîtrise de l'organisation ?

Ces éléments permettent de hiérarchiser les risques et prioriser les plans d'action à mettre en œuvre pour réduire ou résoudre leur impact potentiel.

Pour cela, les ONG peuvent utiliser une matrice (ci-contre) qui croise estimation de l'occurrence des événements pouvant être à l'origine du risque et son impact potentiel. L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure.

Autre possibilité, selon la norme ISO 31000, coupler les risques aux objectifs de l'organisation. Ainsi le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs, il s'agit de mesurer les risques entravant la réalisation de ses objectifs.

4

### Etape #4

Définition de l'organisation adéquate

Il s'agit de définir des solutions adaptées à son contexte organisationnel et son environnement en tenant compte des spécificités de l'ONG, les procédures et les pratiques en place au siège et, si besoin est, sur le terrain. L'objectif est de générer des plans d'actions destinés à corriger soit la criticité soit l'impact des risques identifiés (plus d'exemples ci-après).

Cette étape peut concerner l'actualisation ou la mise en place de :

- Procédures,
- Plan de gestion de crises,
- Systèmes d'information, système de veille ou de contrôle
- Instance de suivi, organisation ou actions de formation

# 5

## Etape #5

Mettre en œuvre et surveiller

La gouvernance peut mettre en place un comité de pilotage de la mise en place du dispositif de gestion des risques ou encore un comité d'audit ou comité des risques.

- Plans d'action
- Référénts
- Calendrier

Le dispositif de gestion des risques doit être suivi régulièrement par la direction et le CA. Une révision de la cartographie est recommandée tous les deux ans.

MATRICE DES RISQUES (INSTITUT SAGE)

PROBABILITÉ	4	4 Risque modéré	6 Risque significatif	12 Risque critique	16 Risque critique
	3	2 Risque limité	6 Risque modéré	9 Risque significatif	12 Risque critique
	2	2 Risque limité	4 Risque modéré	6 Risque modéré	8 Risque significatif
	1	1 Risque limité	2 Risque limité	3 Risque limité	4 Risque modéré
		1	2	3	4
IMPACT					

# Suivi-évaluation

## Définition

### Le suivi

Le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis et vérifier leur conformité avec les normes établies afin d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation. Il compare en permanence la performance à ce qui était planifié, en collectant et analysant les données sur les indicateurs établis aux fins du suivi et évaluations. Il fournit des informations continues sur le progrès ou l'absence de progrès vers l'obtention de résultats (produits, effets directs, impact) grâce à des systèmes d'archives et d'établissement régulier de rapports. Si le suivi est exécuté par le personnel du projet, on parle de suivi interne et suivi externe s'il est exécuté par des personnes externes.

### L'évaluation

L'évaluation est un examen ciblé et limité dans le temps, consistant à juger/apprécier un projet en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle repose sur les données résultant des activités de suivi aussi bien que sur les informations obtenues d'autres sources (par exemple, études, recherches, interviews approfondies, discussions de groupes témoins, enquêtes, etc.). L'évaluation peut être interne, externe ou conjointe. Les différents types d'évaluation sont : évaluation ex ante, évaluation à mi-parcours, évaluation finale et évaluation ex post.

### Suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est un ensemble de procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information et d'établissement des rapports, auquel s'ajoute l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du S&E contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation.

Bien que les termes "**suivi**" et "**évaluation**" tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'une seule et même chose, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais non identiques.

## Objectifs

- Aider à la planification et à l'élaboration d'une intervention
- Fournir de l'information pour améliorer une intervention en cours de route
- Déterminer les effets d'une intervention pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou l'arrêter
- Contribuer à l'avancement des connaissances

## Conditions (prérequis)

- Définir des objectifs du système de S&E
- Identifier les utilisateurs et utilisatrices et analyser leur besoin d'information
- Choisir les domaines, critères et indicateurs
- Définir les techniques et outils de collecte de l'information
- Déterminer les ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières)
- Répartir les responsabilités et la planification
- Former les acteurs et actrices à l'utilisation et à la gestion du système mis en place
- Collecter et analyser les données
- Disséminer et utiliser des rapports de S&E

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- ÉTAPE 1 - Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation
- ÉTAPE 2 - Planifier la collecte et la gestion des données
- ÉTAPE 3 - Planifier l'analyse des données
- ÉTAPE 4 - Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations
- ÉTAPE 5 - Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités
- ÉTAPE 6 - Établir le budget du suivi et de l'évaluation

### + IMPLICATIONS

- Tou(te)s les membres de l'équipe sont concernés
- Disposer d'un cadre logique
- Disposer d'un plan ou matrice de suivi-évaluation
- Disposer d'un tableau de bord
- Disposer de termes de références



## À titre indicatif, le plan d'évaluation peut être structuré comme suit :

---

### **Table des matières**

### **Liste des tableaux et annexes**

### **Sigles et abréviations**

### **Introduction**

### **Structuration du plan triennal**

### **Chapitre I : Contexte et justification du plan triennal**

### **Chapitre II : Présentation de l'association**

- 2.1. Nature de l'organisation
- 2.2. Vision et missions de l'association
- 2.3. Structures, acteurs, actrices et initiatives de l'association

### **Chapitre III : Analyse de l'environnement de l'association**

- 3.1. Les facteurs favorables aux initiatives et à la vie de l'association
- 3.2. Les facteurs défavorables aux initiatives et à la vie de l'association

### **Chapitre IV : Orientations et choix stratégiques de l'association 2018-2020**

- 4.1. Rappel de la vision et des missions de l'association
- 4.2. Les principaux axes et objectifs stratégiques
- 4.3. Les objectifs spécifiques, domaines d'intervention et actions clés
- 4.4. Le plan de gestion des risques et les mesures de durabilité
- 4.5. Le dispositif de suivi-évaluation du plan stratégique
  - 4.5.1. Les indicateurs de performance
  - 4.5.2. Le suivi
  - 4.5.3. Les évaluations

### **Conclusion**

### **Bibliographie**

### **Chapitre V : Plan d'action annuel 2019**

- 5.1. Contexte du plan d'action annuel
- 5.2. Objectifs du plan annuel 2019
- 5.3. Résultats attendus du plan annuel
- 5.4. Stratégie de mise en œuvre du plan annuel
- 5.5. Plan d'action annuel 2019

### **Annexes**

---

# Capitalisation

## Définition

La définition régulièrement utilisée est celle produite en 1994 par Pierre DE ZUTTER "capitaliser c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable". On dit souvent que c'est le passage de l'implicite à l'explicite. Les objets de capitalisation peuvent être variés. On capitalise sur un projet, des pratiques, une action innovante, une méthodologie, un module de formation, un thème transversal, un capital d'expériences accumulées par une ONG. Cette variété d'objets fait toute la richesse de la capitalisation, mais participe aussi à en faire un exercice fourretout, où les actions et les acteurs et actrices sont traités de façon indistincte.

Capitalisation des pratiques ou capitalisation des expériences ?

La capitalisation des pratiques donne aux actions une place centrale et la capitalisation des expériences met en valeur le vécu des acteurs et des actrices. Ces deux approches ne s'opposent pas, au contraire, elles se complètent.

## Objectifs

- Partager, valoriser, diffuser : échanger et partager entre pair(e)s sur les expériences, actions et innovations
- Renforcer l'efficacité : renforcer les capacités individuelles et collectives, transférer
- Faire du plaidoyer : influencer sur les politiques de développement, valoriser
- Produire du changement : innover, renouveler la pensée, s'approprier collectivement

## Conditions (prérequis)

- Créer une dynamique collective autour de la capitalisation
- Définir les enjeux et objectifs de la capitalisation
- Définir les objectifs, le public cible, les résultats attendus et les ressources nécessaires
- Définir les acteurs et actrices clés de la capitalisation
- Définir les destinataires des produits de capitalisation
- Définir vos produits, leurs usages en fonction du public ciblé et des enjeux

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- "Pour entrer dans une démarche de capitalisation : il faut donner envie et créer un "moment spécial" propice au partage et à la réflexion collective" Pierre Dezutter
- Organiser une séance de sensibilisation sur la capitalisation d'expériences
- Se poser les premières questions (et se les reposer régulièrement) qui sont : qu'est ce qui va guider nos choix dans la démarche de capitalisation d'expériences ? De quoi avons-nous envie ?
- Identifier l'objet de la capitalisation (innovations par exemple)
- Identifier les outils de capitalisation (on peut utiliser des fiches, des histoires de vie, des vidéos, des enregistrements audios, des ateliers de partage, foires aux savoirs...)
- Planifier le processus de capitalisation
- Faciliter le processus d'écriture en dédramatisant par des formations, des ateliers, des appuis extérieurs

### ✗ À NE PAS FAIRE

- Confondre la capitalisation avec l'évaluation, la recherche d'action, une monographie, une analyse documentaire
- Attention, capitaliser n'est pas "communiquer". Glisser de la capitalisation d'expériences vers un travail de communication peut arriver. Il faut être vigilant.



## Démarrer une démarche de capitalisation

### Constituer la documentation du projet, retracer l'histoire

Si l'on veut travailler une histoire : il faut avoir ses séquences.

La chronologie est un code universel qui peut servir de repères.

Conjuguer un travail sur la mémoire institutionnelle et la mémoire opérationnelle permet :

- D'organiser le capital mémoire du projet
- D'identifier les moments clés porteurs de sens par une confrontation du vécu des acteurs/actrices
- De répertorier les documents opérationnels pour reconstituer la boîte à outils des acteurs/actrices de terrain

#### La ligne du temps

Avec la ligne de temps, vous identifierez les moments clés qui ont jalonné les étapes de votre projet. Ceux qui émergeront seront sûrement importants, cruciaux mais aussi peut-être curieux, étonnants, surprenants voire même émouvants.



Réunissez les principaux contributeurs pour reconstituer ensemble l'histoire du projet. Sur un mur ou un tableau, tracez une ligne inscrivez à droite et à gauche les dates correspondant à la période que vous souhaitez capitaliser.

- Il s'agit ensuite pour les contributeurs/contributrices de se re-raconter l'histoire du projet/action et d'identifier 2,3 ou 4 séquences ou étapes.
- Parmi celles-ci, les contributeurs/contributrices chercheront les moments clés ; identifieront les facteurs internes et externes qui ont pu influencer et se réméroreront les « réponses/réflexions/apprentissages » auxquels ils les ont conduits.

Pour animer cette séance, il vous suffit d'avoir des feuilles ou des post-its, chaque contributeur/contributrice colle ce à quoi il/elle a réfléchi sur la ligne de temps. A l'issue de ce travail, vous avez une vision globale et collective des temps forts du projet/action ainsi que les moments clés particulièrement source d'apprentissages.



## Termes de référence d'un projet/démarche de capitalisation des expériences

### 1. CONTEXTE GÉNÉRAL DU PROJET DE CAPITALISATION

Origine du projet  
Le ou la commanditaire, ses motivations

Contexte du projet

Enjeux du projet

Attentes

### 2. LE PROJET DE CAPITALISATION

Objectifs  
À quoi cela servira-t-il ?

Objet de la capitalisation  
Sur quoi ?

Contributeurs/contributrices  
Qui ?

Destinataires finaux  
Pour qui ? À qui s'adresse-t-on ?

Production attendue à l'issue  
de la capitalisation

Dispositif de partage, valorisation  
et diffusion des produits

### 3. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Pilotage et animation

Méthodologie envisagée pour le  
lancement d'une dynamique de  
capitalisation

Principales étapes de mise  
en œuvre de la capitalisation

Rôle et posture des contributeurs  
et contributrices, des animateurs et  
animatrices et du tiers extérieur  
(s'il y en a un)

Calendrier (délai)  
Moyens humains et financiers

Ressources documentaires  
disponibles

## Le renforcement des capacités

### Définition

Le renforcement des capacités est défini comme un "processus de développement et de renforcement des compétences, des instincts, des capacités, processus et ressources dont les organisations et communautés ont besoin pour survivre, s'adapter et prospérer dans un monde en évolution permanente".

Le renforcement des capacités est un processus structuré visant à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience d'une organisation pour atteindre ses objectifs et fournir des services de qualité en renforçant ses capacités organisationnelles et techniques. Les trois niveaux de capacités sont : individuel, organisationnel et environnemental.

*NB : Les mots capacités et compétences sont utilisés pour parler de renforcement de capacités.*

### Objectifs

- Construire une organisation plus solide et plus viable, notamment en établissant des structures organisationnelles formelles ou systématiques ainsi qu'en développant et en mettant en œuvre des stratégies et pour stimuler la réflexion au sein des équipes de l'association
- Améliorer les capacités et les systèmes de gestion des activités et administratifs, notamment en élaborant un système de gestion financière solide, en améliorant le processus de planification et de gestion des projets.
- Renforcer l'expertise technique, en embauchant ou en formant le personnel ou les bénévoles à la planification et la conception de programme, aux bonnes pratiques et aux autres domaines techniques similaires.

### Conditions (prérequis)

- Hiérarchisez, définissez des objectifs réalisables et commencez par les choses simples
- Définissez un temps distinct alloué au renforcement des capacités
- Impliquez toute l'organisation
- Accédez aux ressources gratuites et aux opportunités de financement

### Recommandations

#### ✓ À FAIRE

- Obtenir l'engagement des parties prenantes en matière de renforcement des capacités
- Évaluer les capacités existantes et les capacités manquantes
- Formuler des stratégies de renforcement des capacités
- Mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités
- Évaluer le renforcement des capacités



## Plan de renforcement des capacités d'une association

PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'UNE ASSOCIATION									
ACTIONS/ TÂCHES À RÉALISER	STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE	PÉRIODE DE MISE EN ŒUVRE					OBJECTIFS	RESPONSABILITÉ	BESOIN D'APPUI
		T4 (N-1)	T1 (N)	T2 (N)	T3 (N)	T4 (N)			
<b>RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL ET VIE ASSOCIATIVE</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un organe décisionnel et un organe d'exécution pour respecter le principe de séparation des pouvoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire la relecture des textes</li> <li>Faire adopter cette relecture par une assemblée générale</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Respecter le principe de séparation des pouvoirs et éviter les conflits d'intérêts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmoniser les objectifs et les missions de l'association dans les documents officiels</li> </ul>							<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir une cohérence des textes de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer les coordinations provinciales dans les textes et de les mettre en lien direct avec la coordination nationale</li> </ul>							<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le système actuel de coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechercher le statut d'utilité publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire un plaidoyer au niveau de l'administration territoriale</li> <li>Préparer une étude d'impact des différentes activités au cours des 5 dernières années</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le positionnement de l'association au niveau politique</li> <li>Bénéficier des avantages liés au statut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé(e) de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique et financier</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer une stratégie de vie associative pour l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un comité de rédaction et organiser des ateliers de validation</li> <li>Echanges d'expériences avec d'autres associations</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la participation des membres dans la vie de l'association</li> <li>Renforcer la capacité d'autofinancement à travers la mobilisation des cotisations et de nouvelles adhésions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le/la responsable suivi évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique</li> </ul>

## SUITE PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'UNE ASSOCIATION

ACTIONS/TÂCHES À RÉALISER	STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE	PÉRIODE DE MISE EN ŒUVRE					OBJECTIFS	RESPONSABILITÉ	BESOIN D'APPUI
		T4 (N-1)	T1 (N)	T2 (N)	T3 (N)	T4 (N)			
<b>SYSTÈMES ET PROCÉDURES</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour le manuel de procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser une séance de travail sur la revue des manuels de procédures financières et comptables</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser le manuel de procédures et améliorer la gouvernance</li> <li>Harmoniser le niveau de compréhension de tous les acteurs/actrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le/la gestionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer un plan stratégique de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un comité de rédaction et organiser des ateliers de validation</li> <li>Echanges d'expériences avec d'autres associations</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les grandes orientations de la structure</li> <li>Disposer d'un outil de mobilisation des ressources</li> <li>Permettre aux membres d'avoir une vision partagée de la structure à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le/la responsable suivi évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer un plan de suivi évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un comité de rédaction et organiser des ateliers de validation</li> <li>Echanges d'expériences avec d'autres associations</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Permettre à la structure d'être efficace dans la mise en œuvre de ses actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le/la responsable suivi évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser le système comptable actuel pour instaurer un système de comptabilité d'engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquérir un logiciel de gestion comptable</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la fiabilité des états financiers de la structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le/la gestionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer des états financiers consolidés et certifiés (pour les 3 derniers exercices)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recruter un cabinet d'expertise comptable</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposer des états financiers capables de renforcer la crédibilité de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le/la gestionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique et financier</li> </ul>
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour les contrats de travail conformément à la législation en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relire les contrats de travail</li> <li>Rencontre de travail avec la direction du travail et des lois sociales et la CNSS</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimiser les risques de conflits sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le/la gestionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique</li> </ul>

## SUITE PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'UNE ASSOCIATION

ACTIONS/TÂCHES À RÉALISER	STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE	PÉRIODE DE MISE EN ŒUVRE					OBJECTIFS	RESPONSABILITÉ	BESOIN D'APPUI
		T4 (N-1)	T1 (N)	T2 (N)	T3 (N)	T4 (N)			
<b>SUITE RESSOURCES HUMAINES</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour les outils de gestion et de suivi du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un registre de personnel</li> <li>Créer un dossier individuel par personne</li> <li>Utiliser les outils proposés dans le manuel de procédures offert par le RAME</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un système d'archivage et de suivi du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le/la gestionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer un plan de renforcement des capacités du personnel et des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un comité de rédaction et organiser des ateliers de validation</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître la motivation du personnel et des membres</li> <li>Améliorer les prestations de services de l'association</li> <li>Renforcer le niveau de réalisation des projets et programmes de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le/la responsable suivi évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique</li> </ul>
<b>PARTENARIAT ET RECHERCHE DE FINANCEMENT</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer une stratégie de mobilisation de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recruter un(e) consultant(e)</li> <li>Mettre en place un comité interne de rédaction de la stratégie</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître la mobilisation des ressources de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique et financier</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un système de veille des appels à projets et des bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un répertoire de bailleurs de fonds</li> <li>Consulter régulièrement leurs sites, s'inscrire aux alertes mails</li> <li>Organiser des rencontres d'échanges avec les partenaires pour mieux orienter les actions de la structure</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Etre à jour des conditions générales des appels à projets</li> <li>Répondre à temps aux différents appels à projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le/la responsable suivi évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Soumissionner aux appels à projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'inscrire sur le site du PADOR et d'autres sites</li> <li>Former le personnel en technique de soumission aux appels à projets</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître la mobilisation des ressources de l'organisation</li> <li>Renforcer l'efficacité de l'association en matière de soumission des appels à projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique</li> </ul>

## SUITE PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'UNE ASSOCIATION

ACTIONS/ TÂCHES À RÉALISER	STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE	PÉRIODE DE MISE EN ŒUVRE					OBJECTIFS	RESPONSABILITÉ	BESOIN D'APPUI
		T4 (N-1)	T1 (N)	T2 (N)	T3 (N)	T4 (N)			
<b>SUITE PARTENARIAT ET RECHERCHE DE FINANCEMENT</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer ou prospecter les organisations qui travaillent avec les personnes seniors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour un système de veille au niveau des ambassades et représentations diplomatiques résidant au Burkina (France, Canada, UE etc.)</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les capacités de l'association à moindre coût grâce à l'apport des personnes seniors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer une carte de partenariat de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir un répertoire de toutes les parties prenantes de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secrétariat général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprendre un plaidoyer avec le programme national de volontariat pour obtenir des services de deux bénévoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontrer le programme national de volontariat</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les services de secrétariat et de chargé de communication de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elargir la base de partenariat de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhérer à des organisations de la société civile sur le plan national, sous régional et international</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le partenariat de l'organisation</li> <li>Permettre la mobilisation de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAS</li> </ul>
<b>COMMUNICATION ET PLAIDOYER</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer un plan de communication et de plaidoyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un comité de rédaction et organiser des ateliers de validation</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre l'information accessible à tous les membres au même moment</li> <li>Accroître la visibilité de la structure</li> <li>Améliorer les relations interpersonnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique et financier</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Animer le site web de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Former le personnel pour l'animation et la mise à jour du site</li> <li>Mettre à jour de façon hebdomadaire le site</li> <li>Rendre accessible la connexion internet</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la visibilité de la structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'appui technique et financier</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffuser les documents fondamentaux de la structure à l'ensemble des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valider les documents fondamentaux de la structure</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conformer aux bonnes attitudes de gestion</li> <li>Améliorer la gouvernance de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur/ Directrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAS</li> </ul>

## Le genre

### Définition

Le **genre** est un concept sociologique qui permet de penser la construction sociale des différences entre le masculin et le féminin, les hommes et les femmes, dans une société donnée, à une période donnée. Il distingue le sexe biologique et le sexe social.

L'**égalité des genres** permet aux femmes et aux hommes de jouir à parts égales des droits de la personne, des biens estimés par la société, des possibilités, des ressources et des avantages qui découlent du développement.

L'**équité entre les genres** consiste à traiter les femmes et les hommes de manière équitable. Cela signifie que les femmes et les hommes doivent être traités en fonction de leurs besoins respectifs. Ce traitement peut être identique ou différent, mais il doit avoir pour objectif d'aboutir à des situations équivalentes en termes de droits, d'avantages, d'obligations et d'opportunités.

L'**approche genre** repose sur l'analyse et la remise en cause des processus et rapports de domination entre les femmes et les hommes, fondés sur l'assignation des rôles socialement construits en fonction du sexe. Il promeut l'égalité formelle et réelle des droits, un partage équitable des ressources et responsabilités entre les femmes et les hommes ainsi qu'un développement humain plus complet et durable pour tous et toutes. L'approche genre s'attache également à reconnaître et dénoncer les inégalités dont sont victimes les personnes qui ne se conforment pas aux assignations traditionnelles de genre en raison de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre.

L'**intégration du genre** dans son organisation implique la prise en considération des différences et des inégalités entre les hommes et les femmes, ou envers les minorités sexuelles ou de genre, au niveau de son projet associatif, dans sa gouvernance, dans ses politiques de ressources humaines, dans sa communication.

### Objectifs

- S'assurer que les droits de tous et toutes soient respectés et mettre en place des politiques et des actions de lutte contre les discriminations liées au genre, mais aussi à la race, à la classe, à l'orientation sexuelle ou l'identité de genre, au handicap, à l'âge, etc.
- S'assurer de la cohérence entre ce que l'organisation prône/promeut et ses pratiques aussi bien dans son action opérationnelle qu'à travers ses actions de plaidoyer pour promouvoir au niveau international l'égalité de genre
- S'assurer que l'organisation et les personnes qui la composent ont intégré le genre dans leur façon de penser et d'être
- Faire du genre, un thème transversal dans les actions et projets de l'organisation, et éventuellement définir et mettre en

œuvre des projets ciblant spécifiquement la promotion de l'égalité hommes-femmes

- Promouvoir l'égalité des chances et de traitement au sein de l'organisation

### Conditions (prérequis)

- Favoriser la mixité des membres et des salarié(e)s (pour les salarié(e)s, rechercher avant tout les compétences lors du recrutement, qu'elles soient portées par des hommes ou par des femmes; permettre l'adhésion aussi bien des hommes que des femmes)
- Veiller à ce que les hommes et les femmes puissent accéder aux mêmes fonctions, quel que soit leur nature ou leur niveau (membres du conseil d'administration, présidence, trésorerie, chef(fe) de projet)
- Soutenir les hommes qui veulent évoluer vers un poste ou une tâche majoritairement réservés aux femmes, et inversement
- Encourager les femmes à occuper des postes à responsabilités, éliminer les barrières qui limitent l'accès des femmes à des postes à responsabilités/de décision
- Assurer l'égalité de traitement (rémunération ou indemnités, accès à la formation, reconnaissance du travail effectué...)
- Prévoir des conditions de travail/d'activités adaptées aux contraintes et besoins spécifiques des hommes et des femmes (par exemple : ne pas prévoir des réunions tard le soir sachant que les femmes ne pourront se déplacer seules la nuit)
- Éliminer les différentes formes de discrimination à l'encontre des hommes et des femmes du fait de leur sexe, mais aussi âge, religion, origine ethnique
- Créer un climat de travail inclusif permettant aux hommes et aux femmes de travailler efficacement ensemble

### Recommandations

#### ✓ À FAIRE

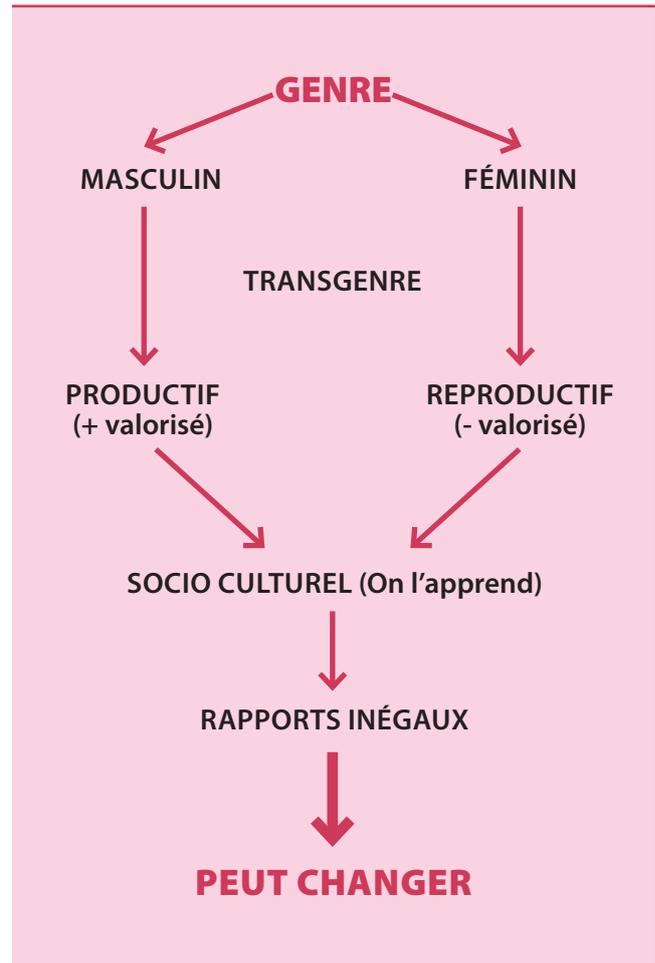
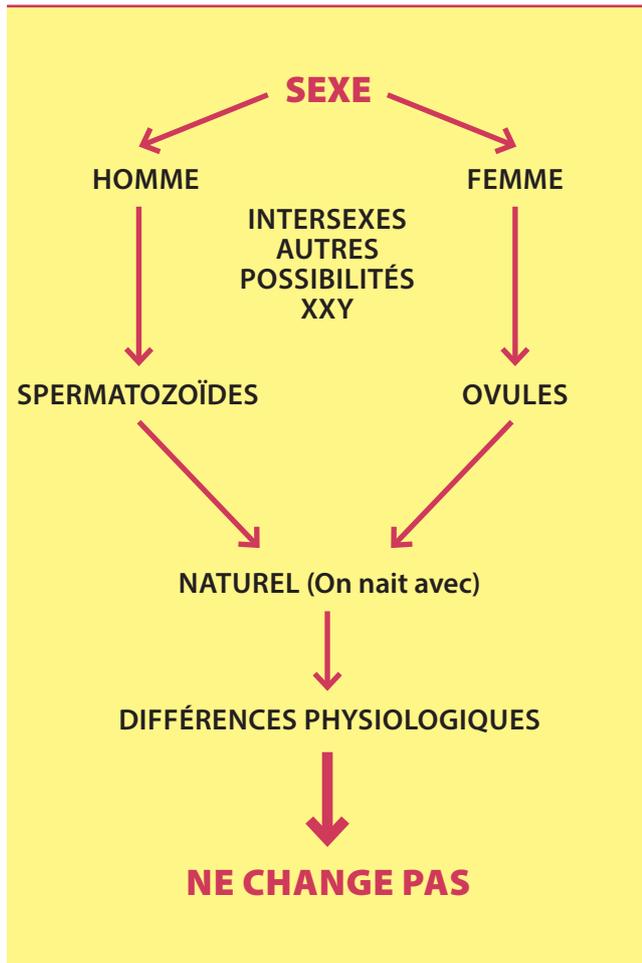
- Construire des inégalités
- Utiliser et diffuser des stéréotypes
- Utiliser les préjugés
- Favoriser les discriminations

#### ✗ À NE PAS FAIRE

- Dédier un budget spécifique pour l'intégration du genre
- Réaliser un audit organisationnel de son approche genre
- Définir et mettre en œuvre sa stratégie de l'approche genre
- Suivre et évaluer sa stratégie de l'approche genre



## Différences entre sexe et genre





L'abondance est le fruit  
d'une bonne administration



## 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.

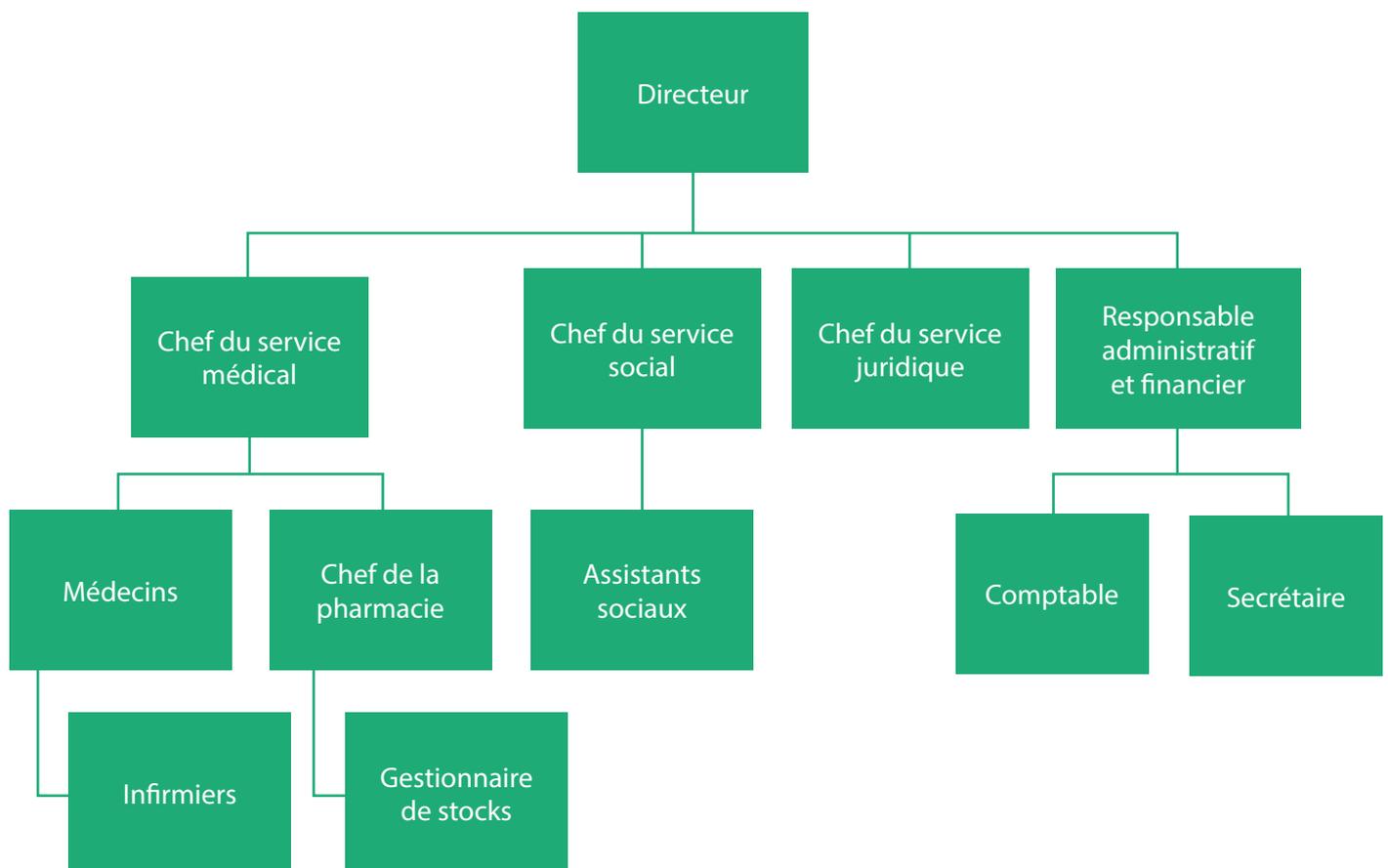


## IMPLICATIONS

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...)
- Bénéficier de conseils et d'assistance pour la gestion de sa trésorerie
- Bénéficier de conseils et d'assistance en matière de gestion financière
- Bénéficier et faire des opérations financières et des opérations de trésorerie (change, placement...)
- Bénéficier 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	
<b>TOTAL</b>	<b>XXXX</b>

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 commande 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 commanditrice 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 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

## 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*





Un(e) comptable compétent(e)  
annonce la veille ce que  
les économistes prévoient  
le jour même pour le lendemain.

# Comptabilité de trésorerie vs. comptabilité d'engagement

## Définition

Il existe deux 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 2e 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 CP20).

## 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

### ✓ À FAIRE

Se conformer aux textes et législations en vigueur en lien avec la comptabilité.

### ✗ À NE PAS FAIRE

Changer de système comptable en cours d'exercice.

### + IMPLICATIONS

Les obligations comptables :

#### 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 d'un enregistrement d'un achat

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 :

Solde au 01/01/2010					6 255 300 CFA
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 apparait 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.



## Schéma d'écriture / comptabilité d'engagement

### Journal de subvention

#### À la signature de la convention :

Débit : 45xxxxxx Subvention à recevoir bailleur

Crédit : 14xxxxxx ou 71xxxxxx Subvention d'investissement ou d'exploitation

### Journal de trésorerie

#### À la réception de la subvention

Débit : 52xxxxxx Compte banque (Compte désigné)

Crédit : 45xxxxxx Subvention à recevoir bailleur

### Journal des achats

#### À la réception de la facture

Débit : 2... ou 6... Immobilisation ou Charge (du montant brut de la facture)

Crédit : 40xxxxxx fournisseur

### Journal de trésorerie

#### Au règlement

Débit : 40xxxxxx fournisseur

Crédit : 52xxxxxx Compte banque (Compte désigné)

### Journal des salaires

#### Constatation de la charge

Débit : 6611xxxx Salaires bruts

Crédit : 4221xxxx Personnel, rémunérations dues

#### Enregistrement des différentes retenues

Débit : 4221xxxx Personnel, rémunérations dues

Crédit : 447xxxxxx État, impôts retenus à la source (IUTS)

Crédit : 431xxxxxx CNSS employé

Crédit : 421xxxxxx Personnel, avances et acomptes

Crédit : 423xxxxxx Personnel, oppositions, saisies-arrêts

#### Enregistrement des charges sociales sur salaires supportées par l'employeur

Débit : 6641xxxx Charges sociales

Crédit : 431xxxxxx CNSS employeur

### Journal de trésorerie

#### Enregistrement des sommes dues

Débit : 4221xxxx Personnel, rémunérations dues

Débit : 421xxxxxx Personnel, avances et acomptes

Débit : 447xxxxxx État, impôts retenus à la source (IUTS)

Débit : 431xxxxxx CNSS

Débit : 423xxxxxx Personnel, oppositions, saisies-arrêts

Crédit : 52xxxxxx Compte banque (Compte désigné)

**Journal de caisse (Opérations de caisse)**

Débit : 6xxxxxxx (charge)

Crédit : 5711xxxx Compte caisse (Compte désigné)

**Transferts de fonds d'un compte bancaire vers un compte bancaire**

***Sortie des fonds de la première banque***

Débit : 585xxxxx (virement interne)

Crédit : 52xxxxxx Compte banque X (Compte désigné)

***Entrée des fonds de la deuxième banque***

Débit : 52xxxxxx Compte banque Y (Compte désigné)

Crédit : 585xxxxx (virement interne)

**Approvisionnement caisse**

***Sortie des fonds de la banque***

Débit : 585xxxxx (virement interne)

Crédit : 52xxxxxx Compte banque (Compte désigné)

**Entrée des fonds dans la caisse**

Débit : 5711xxxx Compte caisse (Compte désigné)

Crédit : 585xxxxx (virement interne)

**Mise à la disposition des fonds**

Débit : 4711xxxx (associations) (compte auxiliaire concerné)

Crédit : 52xxxxxx Compte banque (Compte désigné)

**Justification des fonds par les associations**

Débit : 6xxxxxxx (charge)

Crédit : 4711xxxx (associations) (compte auxiliaire concerné)

**Amortissements**

Débit : 681xxxxx (Dotation aux amortissements)

Crédit : 28xxxxxx (Amortissement d'éléments immobilisés)

**Reprise de subvention**

Débit : 141xxxxx (Subvention d'investissement)

Crédit : 865xxxxx Reprise de subvention

**Charges constatées d'avance**

Débit : 476xxxxx (Charges constatées d'avance)

Crédit : 625xxxxx ou 622xxxxx (primes d'assurance ou locations et charges locatives)

**Produits constatés d'avance**

Débit : 71xxxxx (Subvention d'exploitation)

Crédit : 477xxxxx (Produits constatés d'avance)

# La caisse et les procédures de décaissements/ encaissements

## Définition

### La caisse

La caisse est l'endroit où est entreposé l'argent en espèces d'une structure, elle doit être sous scellé. 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 prénuméroté et établi par le/la caissier(e) 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 dépenses doivent aussi être utilisées pour les dépenses en chèque ou carte bancaire.*

### Bons d'entrée de caisse

Le bon ou reçu d'entrée de caisse est le document prénuméroté établi lors de chaque encaissement.

Toute mise à disposition des ressources par le/la responsable financier(e) ou le/la comptable auprès du ou de la caissier(e) est constatée par les bons d'entrée de caisse signés par le/la caissier(e) et le/la responsable financier(e) ou le/la comptable.

## Objectifs

### La caisse

Disposer d'une caisse sous scellé 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/la demandeuse et qui doit être visé par au moins son/sa supérieur(e) hiérarchique et le/la comptable
- Sur la base de l'autorisation de dépense, le/la caissier(e) 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 ou de la demandeuse, le montant total de la dépense prévue, l'objet de la dépense, le nom du projet correspondant, les signatures (celle du demandeur/de la demandeuse et celle de la personne habilitée à autoriser la dépense).
- Numéroté et classer méthodiquement les pièces justificatives dès leur enregistrement dans le suivi de caisse (cf. fiche XXX). Le journal de caisse et les pièces justificatives sont conservés par le comptable
- Avoir une gestion des avances de fonctionnement 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, les pièces comptables)
- 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 des biens et services est considérée comme un cas de malversation financière.**

#### Bons d'entrée de caisse

- Lors d'encaissements, le/la caissier(e) établit un bon de caisse prénuméroté 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 payants (contribution des personnes 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 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 bancaire. À 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.
- Le/la caissier(e) 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.



## Bons de sorties de caisse

Un pour les sorties < à 50 000 CFA

DEMANDE DE DÉCAISSEMENT < 50 000 CFA		N°	
Date :	Demandeur/ Demandeuse : (nom + signature)		
Bénéficiaire :			
DÉTAIL			
Intitulés	Montant	Bailleur	Ligne budgétaire*
Total :			

Total en lettres :

DEMANDE DE DÉCAISSEMENT < 50 000 CFA	
Responsable comptable : (date+ signature)	
Cash <input type="checkbox"/>	Payer avant le :
Virement <input type="checkbox"/>	
Chèque <input type="checkbox"/>	N° de chèque :

REÇU			
Receveur(s)/receveus(e)s Pour acquis :	Nom(s)+ Identité	Montant	Signature(s)
Date :			
Responsable comptable :			

Date + signature :





## Fiche de demande de fonds

ASSOCIATION						
DEMANDE D'ENGAGEMENT DE DÉPENSES					FOURNISSEUR	
Date d'émission :		Date de réception :			Nom :	
					Adresse :	
Désignation produit/ service	Qu.	Code comptable	Code budgétaire	Code analytique	Catégorie financière	Code financeur
OK BUDGÉTÉ		Commentaire contrôle de gestion :				
HORS BUDGET						
Demandeur/ demandeuse	Coordinateur/ coordinatrice structure		Contrôle de gestion		Direction exécutive	
Nom :	Nom :		Nom :		Nom :	
Structure :						
Signature :	Signature :		Signature :		Signature :	
Date :	Date :		Date :		Date :	



## Bon d'entrée de caisse

Date :

Montant (en chiffres) :

Montant (lettre) :

Objet :

Remettant (cas échéant) :

Imputation :

Pour établissement  
Le(La) caissier(e)

Pour visa  
Le/La RF



## 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.

Bénéficiaire  
Nom :

Caissier(e)  
Nom :

Comptable  
Nom :

## La comptabilité analytique

### 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 chargé(e)s de projets, les dirigeant(e)s 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 pluriannuel, 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 de codages analytiques

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 cout 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 trois premiers caractères) et sur le bailleur (les deux 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

---



## Extrait d'un plan analytique

CODE	LIBELLÉ
<b>M102602</b>	<b>Investissement technique et mobilier</b>
M1026021	Équipement 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>Études ou expertises du Sud</b>
<b>M102607</b>	<b>Personnels expatriés</b>
<b>M102608</b>	<b>Personnel local</b>
<b>M102609</b>	<b>FORMATION</b>
<b>M1026091</b>	<b>Stages Sud-Sud</b>
M10260911	Préparation des stages pour la structure d'accueil et mise à disposition de ressources humaines
M10260912	Frais de déplacement des stagiaires associatifs
M10260913	Frais d'accueil des stagiaires associatifs
M10260914	Frais d'assurances
<b>M1026092</b>	<b>Ateliers</b>
M10260921	Conception et réalisation de l'atelier
M10260922	Organisation locale (secrétariat, salles, pauses, matériel)
M10260923	Déplacements des participants
M10260924	Accueil des participants (per diem, hébergement)
M10260925	Déplacements et per diem des formateurs/formatrices
<b>M1026093</b>	<b>Formation groupée</b>
M10260931	Frais de transport (Billets avion)
M10260932	Frais de visa et de transports locaux
M10260933	Frais d'hébergement
M10260934	Perdiem 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'association</b>
<b>M102611</b>	<b>Mission de courte durée</b>
<b>M1026111</b>	<b>MISSIONS CONJOINTES</b>
M10261111	Frais de mission (transport, Indemnités journalières)

CODE	LIBELLÉ
<b>M1026112</b>	<b>PARTICIPATION AUX CONFÉRENCES 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 coordinateur/coordinatrice
M1026122	Charges patronales
M1026123	Salaire brut chargé(e) de projets
M1026124	Charges patronales
M1026125	Valorisation du travail des référents associatifs (6 référents à 2 jours/mois)
M1026126	Audit des comptes
<b>M102613</b>	<b>Évaluation</b>
<b>M102614</b>	<b>Capitalisation</b>
<b>M102615</b>	<b>AUTRES</b>
M1026151	Frais de communication (brochures...)
M1026152	Hébergement site internet
M1026153	Mise à jour du site
<b>M102616</b>	<b>Divers et imprévus</b>
<b>M102617</b>	<b>Frais administratifs ou de structure</b>

## Les pièces comptables

### 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/fiche d'indemnités
- Un ordre de virement émis
- Un état d'épargne/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...).

### Conditions

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

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) (si possible, faire apparaître 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/de la bénéficiaire
- Le montant en chiffres et en lettres
- La référence du/de la bénéficiaire
- La signature du/de la bénéficiaire
- La signature du/de la responsable
- La source de financement

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- S'assurer que la dépense a été préalablement autorisée par les personnes habilitées (cf. fiche "procédure d'encaissement/décaissement" 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 « codification/numérotation des pièces » CP6)
- Enregistrer les pièces chronologiquement
- Archiver les pièces comptables

### ✗ À NE PAS FAIRE

- Prendre du retard dans la remise des pièces au service comptable
- Régler une dépense sans recevoir en contrepartie 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).



## Modèle de facture

Nom du fournisseur, du/de la prestataire

Adresse

Nom du client ou de la cliente

Adresse de facturation

Adresse de livraison

Facture n° :

Date :

N°	Désignation	Quantité	Coût unitaire	Coût total
Montant total HT :				
TVA (%) :				
Montant total TTC :				

Date de paiement :

Mode de paiement :

Pour acquis

Signature du fournisseur :

Tampon :



## Modèle de reçu

REÇU	
B.P.F.	
REÇU :	
Reçu de M. ou Mme :	
La somme de :	
Pour :	
Date de reçu :	
N° :	



## Modèle de quittance

NUMÉRO I.F.U	OFFICE NATIONAL DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT		
QUITTANCE	Siège social :		
	DU	À	PRESTATION :
	Guichet :		CAISSE :
	PAYEUR :		N° POLICE :

Période facture	N° facture	Montant facture	Timbre	Montant encaissé	Mode de règlement	Total encaissé
Règlement N° :		du		à		
Montant :		Caisse :				
Mode de règlement :						

Sauf erreur ou omission  
SOLDE  
RESTANT DÛ

# Numérotation et classification des pièces comptables

## 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).

Le classement est une opération de rangement temporaire des pièces collectées selon une méthode permettant de les retrouver pour leurs traitements. L'archivage est une opération de conservation définitive. Il s'applique aux pièces justificatives sur lesquelles tous les contrôles nécessaires ont été exercés. On répartit les archives en trois catégories :

- Les archives vivantes (ou courantes) conservées à portée de la main et souvent consultées
- Les archives semi-vivantes (ou intermédiaires) dont l'usage est peu courant et qui sont stockées dans des endroits éloignés des lieux de travail
- Des archives définitives (ou historiques) qui ne sont à priori jamais consultées et qui peuvent être détruites à l'issue de la période légale de conservation

L'opération de classement et d'archivage peut être physique ou électronique. La gestion électronique des documents consiste à classer et archiver les documents sur les supports magnétiques au moyen d'outils de récupération de fichiers de documents informatisés et des scanners pour numériser les documents papier. Le plan d'archivage mentionne pour chaque type de document :

- Le support concerné (original papier, photocopie, disquette, etc.)
- L'ordre (numéro, date, etc.)
- Les supports de classement (chemises, classeurs, boîtes, etc.)
- Les durées de conservation correspondantes

## 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 CP4)
- 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 lesdites pièces

## Recommandations

### ✓ À 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 « La codification analytique » CP4).
- Instaurer la remise systématique d'une pièce justificative à la suite de toute opération financière, et cela pour tou(te)s les membres de la structure ayant à faire une dépense au nom de la structure

### ✗ À 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

### + 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 et 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 de numérotation et classification des pièces comptables

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

Exemple 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" représente 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.



## Plan d'archivage des documents comptables

Nature du document	Ordre de classement	Support de classement	Durée de conservation légale
Marchés (contrats, bon de commande)	Numéro	Chemises	10 ans
Facture ou décompte de fournisseur, pièces de banque, relevés de banque, pièces de caisse	Numéro	Classeurs	10 ans
Déclaration fiscale, déclarations sociales	Numéro	Classeurs	10 ans
Opérations diverses	Numéro	Classeurs	10 ans
Budget	Date	Classeurs	10 ans
Grand livre, balance	Date	Chemises	10 ans

NB : La durée légale de conservation des documents comptables obligatoires est de dix ans. Les pièces justificatives sont également conservées pendant dix ans. Mais selon les usages comptables, il est recommandé de conserver les pièces justificatives aussi longtemps que les biens et services auxquels elles se rapportent. Ainsi, la durée de conservation recommandée pour les pièces justificatives d'acquisition d'immeubles est de 30 ans.

## Le plan comptable

### Définition

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 CP3) ;
- 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 huit 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'encours
- CLASSE 4 - Comptes de tiers(es)
- 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
  - 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,

des subdivisions sont possibles à partir du niveau des sous-comptes (4<sup>e</sup> 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

- Établir les états financiers annuels (bilan, compte de résultat, TAFIRE, annexes, consolidation — cf. fiche CP20)
- 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

### Conditions

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

### Recommandations

#### ✓ À FAIRE

- Éviter les subdivisions inutiles ou trop détaillées si le niveau d'analyse ne le requiert pas. Ex. : 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
- Utiliser le référentiel en vigueur dans votre pays

#### + IMPLICATIONS

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



## Exemple d'un cadre comptable

CLASSE 9 :  
CONTRIBUTIONS  
VOLONTAIRES  
EN NATURE

### COMPTABILITÉ FINANCIÈRE

COMPTES DE BILAN					COMPTES DE GESTION		
CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5	CLASSE 6	CLASSE 7	CLASSE 8
Comptes de ressources durables	Comptes d'actif immobilisé	Comptes de stocks	Comptes de tiers	Comptes de trésorerie	Comptes de charges des activités ordinaires	Comptes de produits des activités ordinaires	Comptes des autres charges et des autres produits
10. Dotation	20. Immobilisations provenant de dons et legs non reçus destinés à la vente et usufruit temporaire		40. Fournisseurs et comptes rattachés	50. Titres de placements	60. Achats et variations de stocks	70. Revenus	
11. Réserves	21. Immobilisations incorporelle	31. Biens liés à l'activité	41. Adhérents, Clients-usagers, et comptes rattaché	51. Valeurs à encaisser	61. Transports	71. Subventions d'exploitation	81. Valeurs comptables des cessions d'immobilisations
12. Report à nouveau	22. Terrains	32. Marchandises, matières premières et fournitures liées	42. Personnel	52. Banques	62. Services extérieurs	72. Production immobilisée	82. Produits des cessions d'immobilisations
13. Résultat net de l'exercice	23. Bâtiments, installations techniques et agencements	33. Autres approvisionnements	43. Organismes sociaux	53. Établissements financiers et assimilés	63. Autres services extérieurs	73. Variations des stocks de biens produits	83. Charges hors activités ordinaires
14. Subventions d'investissement	24. Matériel, mobilier et actifs biologiques	34. Dons en nature	44. État et collectivités publiques		64. Impôts et taxes		84. Revenus hors activités ordinaires

COMPTES DE BILAN					COMPTES DE GESTION		
CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5	CLASSE 6	CLASSE 7	CLASSE 8
Comptes de ressources durables	Comptes d'actif immobilisé	Comptes de stocks	Comptes de tiers	Comptes de trésorerie	Comptes de charges des activités ordinaires	Comptes de produits des activités ordinaires	Comptes des autres charges et des autres produits
15. Provisions règlementées et fonds assimilés	25. Avances et acomptes versés sur immobilisations		45. Fondateurs/fondatrices, apporteurs et comptes courants	55. Instruments de monnaie électronique	65. Autres charges	75. Autres produits	85. Dotations hors activités ordinaires
16. Fonds affectés et provenant de dons ou legs d'immobilisations	26. Titres de participation	36. Produits finis	46. Bailleurs, fonds d'administration	56. Banques, crédits de trésorerie	66. Charges de personnel		86. Reprises d'amortissements, provisions et dépréciations H.A.O.
17. Fonds reportés	27. Autres immobilisations financières		47. Débiteur/débiteuses et créditeurs/créditrices divers	57. Caisse	67. Frais financiers et charges assimilées	77. Revenus financiers et produits assimilés	87. Variations de stocks de dons en nature H.A.O.
18. Emprunts et dettes assimilées	28. Amortissements	38. Dons en nature HAO	48. Créances et dettes dons hors activités ordinaires (H.A.O)	58. Virements internes	68. Dotations aux amortissements	78. Transferts de charges	88. Subventions d'équilibre
19. Provisions pour risques et charges	29. Dépréciations des immobilisations	39. Dépréciations des stocks et en cours de productions	49. Dépréciations et provisions pour risques et charges à court terme (tiers)	59. Dépréciations et provisions pour risque à court terme	69. Dotations aux provisions, aux dépréciations et autres	79. Reprises de provisions, de dépréciations et autres	



## Extrait d'un plan comptable

CLASSE 1 - COMPTES DE RESSOURCES DURABLES	
<b>10</b>	<b>DOTATION</b>
101	Dotation non consommable sans droit reprise
1011	en numéraire
1015	en nature
102	Dotation non consommable avec droit reprise
1021	en numéraire
1025	en nature
103	Droit d'entrée
104	Dotation consommable
1041	Dotation consommable
1049	Dotation consommable inscrite au compte de résultat
106	Écarts de réévaluation
1061	Écarts de réévaluation sur des biens sans droit de reprise
10611	Écarts de réévaluation sur des biens sans droit de reprise-immobilisations corporelles
10612	Écarts de réévaluation sur des biens sans droit de reprise-immobilisations financière
1062	Écarts de réévaluation sur des biens avec droit de reprise
10621	Écarts de réévaluation sur des biens avec droit de reprise-immobilisations corporelles
10622	Écarts de réévaluation sur des biens avec droit de reprise-immobilisations financière
<b>11</b>	<b>RÉSERVES</b>
<b>12</b>	<b>REPORT À NOUVEAU</b>
121	Report à nouveau des excédents
128	Résultat en instance d'affectation
129	Report à nouveau des déficits
<b>13</b>	<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>
131	Excédent de l'exercice
139	Déficit de l'exercice
<b>14</b>	<b>SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT</b>
141	Subventions d'équipement
1411	État
1412	Régions
1415	Entités publiques ou mixtes
1416	Entités et organismes privés
1417	Organismes internationaux
1418	Autres
148	Autres subventions d'investissement
<b>15</b>	<b>PROVISIONS RÉGLEMENTÉES ET FONDS ASSIMILÉS</b>
<b>16</b>	<b>FONDS AFFECTÉS ET PROVENANT DE DONNS OU LEGS D'IMMOBILISATIONS</b>
<b>17</b>	<b>FONDS REPORTÉS</b>
171	Donation temporaire d'usufruit
172	Donations et legs d'immobilisations non reçus destinés à la vente
178	Autres fonds reportés
<b>18</b>	<b>EMPRUNTS ET DETTES ASSIMILÉES</b>
<b>19</b>	<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>

<b>CLASSE 2 - COMPTES D'ACTIF IMMOBILISÉ</b>	
<b>20</b>	<b>IMMOBILISATIONS NON REÇUES DESTINÉES À LA VENTE PROVENANT DE DONNS ET LEGS ET USUFRUIT TEMPORAIRE</b>
201	Immobilisations incorporelles
2013	Logiciels et sites informatiques
2014	Marques
2017	Autres
202	Terrains
203	Bâtiments
204	Matériels
205	Titres de participations
<b>21</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>
212	Brevets, licences, concessions et droits similaires
2121	Brevets
2122	Licences
2123	Concessions de service public
2128	Autres concessions et droits similaires
213	Logiciels et sites internet
2131	Logiciels
2132	Sites internet
214	Marques
218	Autres droits et valeurs incorporels
2193	Logiciels et sites internet
2198	Autres droits et valeurs incorporels
<b>22</b>	<b>TERRAINS</b>
<b>23</b>	<b>BÂTIMENTS, INSTALLATIONS TECHNIQUES ET AGENCEMENTS</b>
<b>24</b>	<b>MATÉRIEL, MOBILIER ET ACTIFS BIOLOGIQUES</b>
241	Matériel et outillage industriel et commercial
242	Matériel et outillage agricole
244	Matériel et mobilier
2441	Matériel et mobilier de bureau
2442	Matériel informatique et bureautique
2445	Matériel et mobilier — immeubles de placement
2446	Matériel et mobilier de location — acquisition
2447	Matériel et mobilier des logements du personnel
245	Matériel de transport
2451	Matériel automobile
2456	Matériel de transport de location — acquisition
2458	Autres matériels de transport
246	Actifs biologiques
2463	Animaux de garde
2488	Divers matériels et mobiliers
2494	Matériel et mobilier de bureau
2495	Matériel de transport
<b>25</b>	<b>AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS SUR IMMOBILISATIONS</b>
251	Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles
252	Avances et acomptes versés sur immobilisations corporelles

<b>CLASSE 4 - COMPTES DE TIERS</b>	
<b>45</b>	<b>FONDATEURS/FONDATRICES, APPORTEURS/APPORTEUSES ET COMPTES COURANTS</b>
451	Associations et assimilées
4511	Apporteurs/apporteuses en nature
4512	Apporteurs/apporteuses en numéraire
4515	Adhérent(e)s, dirigeant(e)s, comptes courants
452	Fondations et assimilées
4521	Apporteurs/apporteuses en nature
4522	Apporteurs/apporteuses en numéraire
4555	Fondateurs/fondatrices, dirigeant(e)s, comptes courants
453	Ordres professionnels
4531	Apporteurs/apporteuses en nature
4532	Apporteurs/apporteuses en numéraire
4535	Membres, dirigeant(e)s, comptes courants
454	Organisations politiques
4541	Apporteurs/apporteuses en nature
4542	Apporteurs/apporteuses en numéraire
4545	Adhérent(e)s, dirigeant(e)s, comptes courants
455	Organisations syndicales
4551	Apporteurs/apporteuses en nature
4552	Apporteurs/apporteuses en numéraire
4555	Adhérent(e)s, dirigeant(e)s, comptes courants
456	Organisations religieuses, apporteurs/apporteuses
4561	Association régulations religieuses et assimilées
4562	Waqf et assimilé(e)s
457	Mécènes, bénévoles et assimilé(e)s
4571	Mécènes et assimilé(e)s
4572	Bénévoles et assimilé(e)s
458	Autres fondateurs/fondatrices et apporteurs/apporteuses
<b>46</b>	<b>BAILLEUR, ÉTAT ET AUTRES ORGANISMES, FONDS D'ADMINISTRATION</b>
461	Bailleurs — projet de développement, fonds d'administration
462	État - projet de développement, fonds d'administration
463	Autres organismes de financement assimilés - projet de développement, fonds d'administration
469	Fonds d'administration affectés aux charges
4691	Fonds d'administration affectés aux charges — Bailleur
4692	Fonds d'administration affectés aux charges — État
4693	Fonds d'administration affectés aux charges — Autres organismes de financement

**CLASSE 7 - COMPTES DE PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES**

<b>70</b>	<b>REVENUS</b>
701	Cotisations des adhérent(e)s
702	Quotepart de fonds d'administration transférés
703	Quotepart de dotation consommable transférée
704	Revenus liés à la générosité
7041	Dons
7042	Legs
7043	Deniers du culte
7044	Zakat, Dime, quête et assimilées
7045	Célébrations
7046	Mécénats
7047	Parrainage
7048	Autres revenus liés à la générosité
705	Ventes marchandises, services et produits finis
7051	Ventes marchandises
7052	Services vendus
7053	Ventes de produits finis
706	Revenus des manifestations
707	Produits accessoires
708	Autres revenus
7081	Ventes de dons en nature
7082	Revenus d'usufruit
<b>71</b>	<b>SUBVENTIONS D'EXPLOITATION</b>
711	Subventions d'exploitation versées par l'État et les collectivités publiques
712	Subventions d'exploitation versées par les bailleurs de fonds des projets et assimilés
713	Subventions d'exploitation versées par les organismes internationaux
718	Autres subventions d'exploitation
<b>75</b>	<b>AUTRES PRODUITS</b>
751	Profits sur créances adhérent(e)s, client(e)s-usager (è) s, et autres débiteurs
752	Versement des fondateurs/fondatrices
754	Dons en nature courants
7542	Dons en nature courants reçus à distribuer
758	Produits divers
7582	Indemnités d'assurances reçues
7583	Abandons de frais par les bénévoles
7588	Autres produits divers
<b>79</b>	<b>REPRISES DE PROVISIONS, DE DÉPRÉCIATIONS ET AUTRES</b>
792	Reprises de fonds affectés et provenant des dons et legs d'immobilisations
7921	Reprises de fonds affectés aux immobilisations du projet de développement
797	Reprises de provisions et dépréciations financières
7971	Reprises de provisions pour risques et charges
7972	Reprises de dépréciations des immobilisations financières
798	Reprises d'amortissements
799	Reprises de subventions d'investissement

**CLASSE 8 - COMPTES DES AUTRES CHARGES ET DES AUTRES PRODUITS**

<b>81</b>	<b>VALEURS COMPTABLES DES CESSIONS D'IMMOBILISATIONS</b>
811	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations incorporelles
812	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations corporelles
816	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations financières
<b>82</b>	<b>PRODUITS DES CESSIONS D'IMMOBILISATIONS</b>
821	Produits des cessions d'immobilisations incorporelles
822	Produits des cessions d'immobilisations corporelles
826	Produits des cessions d'immobilisations financières
828	Produits des cessions d'immobilisations reçues destinées à la vente provenant de dons et legs
<b>83</b>	<b>CHARGES HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>
831	Charges H.A.O. constatées
832	Dons en nature H.A.O. à distribuer
8311	Dons en nature H.A.O. non affectés
8315	Dons en nature H.A.O. affectés
834	Pertes sur créances H.A.O.
836	Abandons de créances consentis
838	Transferts de charges H.A.O.
839	Charges pour dépréciations et provisions pour risques à court terme H.A.O.
<b>84</b>	<b>REVENUS HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>
841	Produits H.A.O. constatés
842	Contributions volontaires en nature
8411	Dons en nature H.A.O. vendus
8412	Prestations de services en nature H.A.O.
8415	Dons en nature H.A.O. à distribuer
843	Contributions volontaires en numéraire
846	Abandons de créances obtenus
848	Transferts de charges H.A.O.
849	Reprises de charges pour dépréciations et provisions pour risques à court terme H.A.O.
<b>85</b>	<b>DOTATIONS HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>
851	Dotations aux provisions réglementées
852	Dotations aux amortissements H.A.O.
853	Dotations aux dépréciations H.A.O.
854	Dotations aux provisions pour risques et charges H.A.O.
858	Autres dotations H.A.O.
<b>86</b>	<b>REPRISES D'AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS H.A.O.</b>
861	Reprises de provisions règlementées
862	Reprises d'amortissements H.A.O.
868	Autres reprises H.A.O.
<b>88</b>	<b>SUBVENTIONS D'ÉQUILIBRE</b>
881	Subventions d'équilibre, État
884	Subventions d'équilibre, Collectivités publiques
888	Autres subventions d'équilibre

## Le taux de change

### Définition

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

- Convertir dans une autre devise un montant donné, **à un moment précis**.

Objectifs du **taux de change moyen pondéré** :

- 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

- 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

### ✓ À FAIRE

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

### ✗ À 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 de calcul de taux de change

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

Le 26/11/09, un(e) partenaire souhaite convertir 400 € en roubles. Il/elle se rend dans un bureau de change qui applique le taux de change du jour de 1 euro = 43,277 50 roubles. Le/la partenaire reçoit donc  $400 \times 43,27750 = 17\,311$  roubles.

### 2. Calculer le taux de change moyen pondéré

Ex. : une subvention de 9 500 € 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 € le 3 janvier 2008 ; un deuxième, de 4 500 € le 18 août 2008.

#### 1<sup>er</sup> 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 €	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 = $123\,150 / 9\,500$ = 12,963 1 (1 € = 12,963 1 BOL)
03/01/2008	5 000 €	62 400 BOL	
18/08/2008	4 500 €	60 750 BOL	
Total	9 500 €	123 150 BOL	

#### 2<sup>e</sup> 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 €	Montant reçu en €
03/01/2008	5 000 €	5 000 €
18/08/2008	4 500 €	4 500 €
Total	9 500 €	9 500 €

Retraits faits pendant l'année		
date	en euros	en boliviens
03/01/2008	2 555 €	34 070
02/05/2008	1 322 €	15 600
01/08/2008	2 600 €	34 780
12/10/2008	3 023 €	42 620
Total	9 500 €	127 070 BOL

taux de change moyen pondéré de l'euro vers le bolivien  
 =  
 total des montants obtenus en boliviens / total des montants retirés en euros  
 =  
 $127\,070 / 9\,500$   
 =  
 13,375 7 (1 € = 13,375 7 BOL)

### 3<sup>e</sup> 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 €	Montant reçu en USD
03/01/2008	5 000 €	7 700 \$
18/08/2008	4 500 €	6 435 \$
Total	9 500 €	14 135 \$

taux de change moyen pondéré de l'euro vers le dollar  
 =  
 $14\,135 / 9\,500$   
 =  
 1,487 8 (1 € = 1,487 8 \$)

Retraits faits pendant l'année		
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
Total	14 135 \$	163 689 BOL

taux de change moyen pondéré du dollar vers le bolivien  
 =  
 $163\,689 / 14\,135$   
 =  
 11,580 4 (1 \$ = 11,580 4 BOL)

Taux de change moyen pondéré euro/bol = (total obtenu en boliviens / total envoyé en euros)  
 $163\,689 / 9\,500 = 17,230 4$  (1 € = 17,230 4 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:															
1er transfert			2nd transfert			3e transfert			4e transfert			total			
montant envoyé en euro par le bailleur			5 000			4 500			9 500			A			
montant reçu en monnaie locale bol			62 400			60 750			123 150			B			
Taux de change moyen pondéré = B/A			12,96315769			C									
Le taux de change moyen pondéré à utiliser dans le rapport = Total reçu en monnaie locale/TOTAL envoyé en euros															
Type de dépenses	Reliquat de 2007		Budget initial de 2008		Budget total disponible		Dépenses en monnaie locale bol				Reliquat		taux de consommation		
	en €	en bol	en €	en bol	en €	en bol	janv 08	avril/juin 08	juillet/sept 08	oct/dec 08	en bol	en €	en %	en %	
Salaires médecins	1 700,00	22 037	1 700,00	22 037	1 700,00	22 037	5 509	5 509	5 509	5 509	22 036	1 700	1	0	100%
Salaires infirmiers	1 200,00	15 556	1 200,00	15 556	1 200,00	15 556	3 889	3 889	3 889	3 889	15 556	1 200	0	0	100%
Salaires coordinateur	2 000,00	25 926	2 000,00	25 926	2 000,00	25 926	6 482	6 482	6 482	6 482	25 928	2 000	-2	0	100%
Médicaments	500,00	6 400	3 000,00	38 889	3 500,00	45 289	12 000	15 690	6 500	5 000	39 190	3 023	6 099	477	86%
Loyer centre de prise charge			700,00	9 074	700,00	9 074	4 500	4 500	4 500	4 500	9 000	694	74	6	99%
Electricité/eau/internet			400,00	5 185	400,00	5 185	525	2 106	1 135	1 311	5 077	392	108	8	98%
Téléphone			300,00	3 889	300,00	3 889	1 264	598	832	1 029	3 723	287	166	13	96%
Carburant			200,00	2 593	200,00	2 593	600	365	930	711	2 606	201	-13	-1	101%
<b>TOTAL</b>	<b>500,00</b>	<b>6 400</b>	<b>9 500,00</b>	<b>123 150,00</b>	<b>10 000,00</b>	<b>129 550</b>	<b>34 769</b>	<b>34 639</b>	<b>29 777</b>	<b>23 931</b>	<b>123 116</b>	<b>9 497</b>	<b>6 434</b>	<b>-503</b>	<b>95%</b>

## Le livre de banque

### 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 chèques, 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 ou la 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 à 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 CP9 "Le Rapprochement bancaire").

### 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 CP4 "Les pièces comptables")

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...

Les journaux de banque, extraits de compte et relevés bancaires, les souches de carnet de chèques utilisées 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

### ✓ À 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 CP3 "La comptabilité analytique").
- 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 types « frais bancaires » constatés après le rapprochement bancaire afin de connaître le solde réellement disponible en banque

### ✗ À 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 et validée en interne.



## Journal de banque

<b>BANQUE :</b>	
<b>N° COMPTE :</b>	
<b>PÉRIODE :</b>	

JOURNAL DE BANQUE						
N° Pièce	DATE	CODE BUDGÉTAIRE	LIBELLÉ	MONTANTS		SOLDE
				DÉBIT	CRÉDIT	
			solde rapproché au 31/07/2010			
			solde à reporter			

Établi par :	Approuvé par :
Date et signature :	Date et signature :



## Exemple d'imputation d'une dépense cofinancée

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

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

MOIS : JUIN 2009							
Date	N° Pièce	Désignation	Montant			Bailleur	Ligne budgétaire
			Entrées (recettes)	Sorties (dépenses)	Solde (= solde précédent - sortie + entrée du mois)		
		<b>Solde d'ouverture</b>			<b>500 000 F</b>		
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	2 <sup>e</sup> 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 psychosocial - Ressourcement
			0 F	0 F	1 105 000 F		
			0 F	0 F	1 105 000 F		
<b>30-juin-09</b>		<b>Totaux du mois de juin 2009</b>	<b>905 000 F</b>	<b>300 000 F</b>			
<b>30-juin-09</b>		<b>Solde de clôture</b>			<b>1 105 000 F</b>		

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



## Reçu de versement en banque

DATE :	
CAISSE POPULAIRE DE :	
NOM DU/DE LA MEMBRE :	
FOLIO N° :	

Détail	Montant
Droit d'entrée	
Capital social	
Épargne	
Intérêts	
Fonds	
Autres	
Total	

Chèque mandat virement

Argent déposé	Montant
10 000	
5 000	
2 000	
1 000	
Sous-total	
5 00	
250	
200	
100	
50	
25	
10	
5	
1	
Sous-total	

Sous-total

J'accuse réception de la somme de :	
-------------------------------------	--

Signature :
-------------

Montant total déposé (en lettre) :
------------------------------------

Signature du déposant/de la déposante :	Signature de l'employeur ou de l'employeuse :
---	---



## Ordre de virement

---

**Monsieur le/la chef(fe) d'agence  
de la Banque xxxx**  
Ouagadougou

**N/ Réf : BANQ/BC/08-18**

Date : 3 septembre 2008

**Objet : Ordre de virement**

Monsieur/Madame le/la Chef(fe) 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.

Veuillez agréer, Monsieur/Madame le/la Chef(fe) d'agence, l'expression de mes salutations les meilleures.

**Le Coordinateur/La coordinatrice**



## Autorisation de retrait sur compte bancaire

### 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 1<sup>er</sup> signataire :  
Nom(s) et prénom(s)

Le 2<sup>e</sup> signataire :  
Nom(s) et prénom(s)

Fait à Brazzaville, le

Le/la Chef(fe) de projet (Noms et signature) :

Le/la comptable du projet (Noms et signature) :

Visa du/de la Chargé(e)  
de l'Administration et  
des Finances (CAF) :

## Le rapprochement bancaire

### Définition

Cette tâche consiste à comparer les sommes inscrites dans les journaux comptables avec celles portées sur les extraits bancaires et relevés de comptes. 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.

### Objectifs

Faire apparaître l'écart et justifier cet écart.

### Conditions

Le/la trésorier(e) ou le/la responsable financier(e) a besoin de deux 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

- 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 deux 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
-	SOLDE du livre de banque
=	ÉCART/DIFFÉRENCE
PUIS	
	DIFFÉRENCE
-	JUSTIFICATION DES ÉCARTS
=	ZÉRO

### 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



### 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 écarts

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)



### IMPORTANT

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

À 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 (s) en attente, subvention(s) attendue(s)...) )
- **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

(CHARGE DE TRAVAIL, RÉGULARITÉ)

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

# Un exemple d'état de rapprochement bancaire

#9.1 CP

L'outil présenté ci-dessous a été partagé par des associations partenaires africaines de la Plateforme ELSA lors des missions et des ateliers organisés entre 2008 et 2011 ; cet outil a été enrichi, amélioré et adapté pour cette présente édition du guide en 2021.



Outil

## ÉTAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

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
ECRITURES non régularisées DANS NOTRE LIVRE				ECRITURES en attente de régularisation PAR LA BANQUE					
26/02/2008	Frais sur attestation de soldes		7 080	5 862 345	20/02/2008	Règlement facture d'eau dec07 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 conseillère mars 08		58 624	6 137 525
					28/03/2008	IUTS 1 <sup>er</sup> trimestre 2008		46 830	6 090 695
					28/03/2008	Cotisations sociales 1 <sup>er</sup> trimestre 2008		228 350	5 862 345

Ecart à justifier  
- 387 862  
= solde1- solde2

Ecart justifié  
- 387 862  
=sommes  
des sorties 1  
- sommes  
des sorties 2

Vérification : 0  
= A-B

SOUS TOTAL	5 869 425	7 080	
TOTAL ou Solde rapproché (A)			5 862 345

SOUS TOTAL	6 257 287	394 942	
TOTAL ou Solde rapproché (B)			5 862 345

LE/LA COMPTABLE	LE/LA PRESIDENT(E)
-----------------	--------------------



## Un autre exemple d'état de rapprochement bancaire

### ÉTAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

TITULAIRE DU COMPTE :

BANQUE :

N° COMPTE :

MOIS :

NOTRE COMPTE À LA BANQUE				COMPTE BANQUE DANS NOS LIVRES			
	DÉSIGNATION	DÉBIT	CRÉDIT		DÉSIGNATION	DÉBIT	CRÉDIT
	Solde bancaire au (1)				Solde comptable au (a)		
Dépenses comptabilisées ne figurant pas sur le relevé				Dépenses sur le relevé non comptabilisées dans nos livres			
DATE	LIBELLÉ			DATE	LIBELLÉ		
	SOUS TOTAL (2)				SOUS TOTAL (b)		
Recettes comptabilisées ne figurant pas sur le relevé				Recettes sur le relevé non comptabilisées dans nos livres			
DATE	LIBELLÉ			DATE	LIBELLÉ		
	SOUS TOTAL (3)				SOUS TOTAL (c)		
	SOLDE RÉCONCILIÉ (4)				SOLDE RÉCONCILIÉ (d)		

VÉRIFICATION =  
(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)

## Le livre de caisse

### Synonymes

Suivi de caisse, livre 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. À 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 "CP11 - Inventaire de caisse")

### Recommandations

#### ✓ À 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. Fiche CP4 – Les pièces comptables et CP5 – La numérotation des pièces). **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 le libellé 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 AD6 – Les règles de sécurité)
- Avoir une gestion des avances de fonctionnement rigoureuse (cf. fiche CP13)
- 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)

#### ✗ À 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 de Livre de caisse

MOIS : NOVEMBRE 2009

Date	N° Pièce	Libellé	Montant			Bailleur	Imputation/ ligne budgétaire
			Recette	Dépense	Solde		
		<b>Solde initial (report du solde final précédent)</b>			<b>200 000 F</b>		
04/11/09	C0911-0001	Fournitures pour atelier groupe de paroles nov09	0 FCFA	50 000 FCFA	150 000 FCFA	SIDACTION	PEC ←
04/11/09	C0911-0001	Fournitures pour atelier groupe de paroles nov09	0 FCFA	60 000 FCFA	90 000 FCFA	FONDATION DE FRANCE	PEC ←
05/11/09	C0911-0002	Approvisionnement Caisse	100 000 FCFA	0 FCFA	190 000 FCFA		
06/11/09	C0911-0003	Carburant visites à domicile	0 FCFA	10 000 F	180 000 FCFA	SOLIDARITÉ SIDA	FCT
<b>30/11/09</b>		<b>Solde final</b>	<b>100 000 FCFA</b>	<b>120 000 FCFA</b>	<b>180 000 FCFA</b>		

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



## Journal du compte caisse

JOURNAL DU COMPTE CAISSE							
DATE	CODE D'ACTIVITÉ	N° PIÈCE	LIBELLÉS	DÉBIT	CRÉDIT	SOLDE	
01/03/2011			Solde au 28/02/2011		<b>12 457</b>	<b>12 457</b>	
08/03/2011	43	<b>1254/45</b>	Achat de stylos	800		11 657	= solde précédent + crédit - débit
						11 657	= solde précédent + crédit - débit
						11 657	= solde précédent + crédit - débit
						11 657	= solde précédent + crédit - débit
			<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>12457</b>	<b>11 657</b>	
				= somme débit	= somme crédit	= somme crédit - somme débit	

Le/la gestionnaire

# L'inventaire de caisse

## Synonymes

État 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/la caissier(e) 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/elle 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 des superviseurs/superviseuses hiérarchiques du/de la caissier(e). Un document d'inventaire de caisse doit être signé par le/la caissier(e) et le superviseur ou la superviseuse hiérarchique.

Après vérification, tout le montant doit être remis au/à la caissier(e) 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
- Éviter 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 CP5)

## Recommandations

### ✓ À 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 trois niveaux de contrôle : par exemple un auto-contrôle tous les jours par le/la caissier(e); un contrôle par son/sa superviseur/superviseuse chaque mois au moment de l'inventaire de caisse; un contrôle par le/la superviseur/superviseuse à chaque approvisionnement de la caisse
- À la fin de chaque mois, effectuer un inventaire de clôture
- Procéder à un double comptage des espèces (souvent source d'erreur)
- Imprimer et signer deux exemplaires de l'inventaire de caisse; remettre un exemplaire au/à la caissier(e) et un autre à celui ou celle 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 ou à la caissière en cas de force majeure qui occasionnerait l'absence du/de la caissier(e)

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'écriture 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)

### ✗ À 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 deux personnes



## Inventaire de caisse

INVENTAIRE DE CAISSE		
DATE :		
SOLDE PHYSIQUE DE LA CAISSE :		
x	10 000 CFA	=
x	5 000 CFA	=
x	1 000 CFA	=
x	500 CFA	=
x	200 CFA	=
x	100 CFA	=
x	50 CFA	=
	TOTAL	=
		** ←
SOLDE SELON SUIVI DE CAISSE :		
	TOTAL	=
		** ←
N° de la dernière pièce de caisse :		

\*\* les montants doivent être identiques

Fait en deux exemplaires le :

Signature du/de la caissier(e)

Signature du/de la responsable



## Procès-verbal d'arrêté de caisse

### PROCÈS-VERBAL D'ARRÊTÉ DE CAISSE

INVENTAIRE DE CAISSE À LA DATE DU :

A. Solde théorique (selon brouillard)

B. Solde physique (espèces)

BILLETS & PIÈCES	NOMBRE	MONTANT
<b>BILLETS</b>		
Billet de 10 000 FCFA		
Billet de 5 000 FCFA		
Billet de 2 000 FCFA		
Billet de 1 000 FCFA		
<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. Écart (B - A)

D. Détails de l'écart :

D.1 Bons/avoirs

D. 2 Pertes

D. 3 Gains

Le/la Comptable/caissier(e)

Le/la vérificateur/vérificatrice

# Le plan de trésorerie

## 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/donatrices 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 :

- À court terme : il permet d'anticiper (voire de contrecarrer les crises/difficultés financières ponctuelles)
- À 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)
- À 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/sa banquier(e)
- 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 trois 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/de la comptable qui le met à jour le plus régulièrement possible, en coordination avec les personnes 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 de plan de trésorerie

PLAN DE TRESORERIE DU PROJET PENDANT 12 MOIS														
ENCAISSEMENTS / PREVISIONS	BUDGET	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre	Total
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
<b>TOTAL ENCAISSEMENTS</b>	<b>2 560 000</b>	<b>1 200 000</b>	<b>2 100 000</b>	<b>2 100 000</b>	<b>2 560 000</b>	<b>2 560 000</b>								
Trésorerie 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 de la collecte du 1er décembre de l'année en cours)														
DECAISSEMENTS / PREVISIONS	BUDGET	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre	Total
ACTIVITE	25 000	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	25 000
indemnité du conseiller psycho-social	520 000	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	520 000
transport des participants (du groupe 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	43 333	520 000
collation	62 000	26 000												62 000
fournitures de sensibilisation	1 000 000													1 000 000
sonnée de Noël	375 000		375 000											375 000
materiel de communication (1 PC et 1 vidéoprojecteur)														
<b>FRAIS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>10 000</b>	<b>833</b>	<b>10 000</b>											
location de la salle (quote-part du loyer)														
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	1 667	20 000
suivi 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	1 000	12 000
fruits bancaires	26 000	13 000									13 000			26 000
<b>TOTAL DECAISSEMENTS</b>	<b>2 560 000</b>	<b>131 250</b>	<b>467 250</b>	<b>92 250</b>	<b>92 250</b>	<b>92 250</b>	<b>92 250</b>	<b>118 250</b>	<b>92 250</b>	<b>92 250</b>	<b>1 375 500</b>	<b>1 05 250</b>	<b>592 250</b>	<b>2 560 000</b>
<b>Dépenses cumulées</b>		<b>131 250</b>	<b>598 500</b>	<b>690 750</b>	<b>783 000</b>	<b>875 250</b>	<b>967 500</b>	<b>1 085 750</b>	<b>1 178 000</b>	<b>1 270 250</b>	<b>1 375 500</b>	<b>1 967 750</b>	<b>2 560 000</b>	
<b>Solde (Trésorerie cumulée - Dépense cumulée)</b>		<b>1 068 750</b>	<b>601 500</b>	<b>509 250</b>	<b>417 000</b>	<b>324 750</b>	<b>232 500</b>	<b>114 250</b>	<b>22 000</b>	<b>-70 250</b>	<b>724 500</b>	<b>132 250</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Conclusion: l'association ne disposera pas des liquidités (argent disponible / trésorerie) suffisantes pour réaliser ses activités du mois de septembre</b>														
Conséquences : en connaissance de cette 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														



## Plan de trésorerie annuel

PLAN DE TRÉSORERIE ANNUEL												
	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec
<b>REPORT SOLDE PRÉCÉDENT (1)</b>	<b>186450</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>
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		<b>5000</b>		5000		5000		5000			10000
Vente de préservatifs	8000	<b>8000</b>	<b>8000</b>	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>TOTAUX 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	<b>8000</b>	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	<b>9000</b>	<b>9000</b>	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>TOTAUX DÉCAISSEMENTS</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 CUMULÉ (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 = totaux encaissements - totaux décaissements /

(3) Solde cumulé = report solde précédent + solde du mois

# La gestion des avances de fonctionnement

## Définition

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 personnes responsables habilité(e)s 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/la caissier(e) 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 LOG1)
- Anticiper les besoins de liquidités en caisse : le/la caissier(e) peut fixer comme règle que toutes les demandes d'avance de fonctionnement soient faites entre le 1<sup>er</sup> et le 10 du mois (par ex.) pour tout le mois. Ainsi il peut limiter les retraits à la banque

## Conditions (prérequis)

Disposer d'une caisse et d'un livre de caisse (cf. fiche CP10)

## 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 CP15)!



## RECOMMANDATIONS

- Enregistrer systématiquement chacune des avances octroyées comme une sortie de caisse, et chacun des retours/justifications comme une entrée en caisse
- À chaque avance octroyée, le/la caissier(e) doit faire signer un reçu d'avance à l'acheteur ou l'acheteuse et l'archiver comme une pièce comptable (un double est remis à l'acheteur ou à l'acheteuse). De même, lors de la clôture de l'avance, le/la caissier(e) doit établir un reçu faisant état des montants dépensés et justifiés, et des montants non dépensés rendus par l'acheteur ou l'acheteuse. Le/la caissier(e) et l'acheteur/l'acheteuse conserveront un exemplaire chacun.
- À la clôture mensuelle des comptes, toutes les avances doivent être soldées (cf. fiche CP13)
- 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/à la caissier(e) et à l'acheteur/l'acheteuse de connaître à tout moment le solde des avances en cours. Ces suivis peuvent être faits sur papier volant ou dans un cahier. À chaque remise de fonds ou justification de dépense, le/la caissier(e) remplit cette fiche en deux exemplaires. Un exemplaire est conservé par le/la caissier(e) et l'autre par l'acheteur/l'acheteuse.
- 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 de la personne porteuse de l'avance
- L'obtention d'une avance n'exonère pas l'acheteur/l'acheteuse du respect des règles internes liées aux achats (cf. fiche LOG1)
- Les factures doivent être enregistrées dans le livre de caisse par ordre d'arrivée chez le/la caissier(e), peu importe l'ordre chronologique. La date à enregistrer doit être la date d'émission de la facture



## Cas pratique de gestion des avances

Le solde de la caisse de l'association ÉTOILE au 31/12/2009 est de 402 000 FCFA (ligne 1).  
Le 3 janvier, une avance (avance n° 1) de 105 000 FCFA est octroyée à Monsieur DIALLO pour effectuer des dépenses (ligne 3).

Le 9 janvier monsieur DIALLO se présente au/à la caissier(e) et lui remet les pièces justifiant les dépenses suivantes (lignes 6 à 10) :

- Facture du/de la 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 monsieur DIALLO est donc de 15 000 FCFA (105 000-90 000).  
Lorsqu'il remet au/à la caissier(e) 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 ou à la caissière et lui remet les pièces justifiant les dépenses suivantes (lignes 14 à 21) :

- Reçu justifiant le paiement en espèce de deux personnes chargées de l'animation pour 54 000 FCFA et d'une personne chargée de la supervision pour 40 000 FCFA, daté du 13 janvier
- Reçu justifiant le paiement en espèce du crieur public ou d'une crieuse publique pour 9 000 FCFA daté du 14 janvier
- Reçu justifiant le paiement en espèce d'un/d'une technicien(ne) pour 13 500 FCFA datée du 15 janvier
- Facture justifiant le paiement en espèce des frais de transport pour 27 000 FCFA datée du 16 janvier
- Facture justifiant le paiement en espèce du carburant pour 18 000 FCFA datée du 16 janvier

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

Monsieur SAMBA aurait dû 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/la caissier(e) 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 la caisse 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 à la caisse un total de 50 000 + 30 000 = 80 000 FCFA. Il remet le même jour à la caisse les pièces justifiant les dépenses suivantes (lignes 24 à 27) : facture de téléphone 30 000 FCFA ; eau 15 000 FCFA, électricité 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 = 2300 FCFA (complément avance n° 2 ligne 28).

À 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 BUDGETAIRE
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°01 DIALLO		105 000	297 000	
4			Justification avance N°1 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		Païement 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°01 SAMBA		216 500	95 500	
12	17/01/2010		Justification avance N°01 SAMBA	161 500		257 000	
13			Rendu en caisse reliquat avance 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 de la troupe SOFA		25 000	80 500	
22	25/01/2010		Avance N°02 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		Electricité		20 000	47 800	
27	25/01/2010		Téléphone		17 300	30 500	
28	25/01/2010		Complément avance N°02		2 300	28 200	
29							
30							
			<b>Total des mouvements</b>	<b>775 800</b>	<b>747 600</b>		
			<b>Solde au 31/01/2010</b>		<b>28 200</b>		
			<b>Totaux</b>	<b>775 800</b>	<b>775 800</b>		



## Fiche d'avance sur salaire

### FICHE D'AVANCE SUR SALAIRE

Date :	
Nom et prénoms :	
Emploi :	
Nom du programme :	
Montant de l'avance :	
À prélever sur le salaire du mois de :	
Motif :	

Caissier(e) :	Bénéficiaire :	Responsable de Programme/RAF :
---------------	----------------	--------------------------------





## Demande d'avance sur frais de mission

DEMANDE D'AVANCE SUR FRAIS DE MISSION		
DATE :		
NOM DU/DE LA BÉNÉFICIAIRE :		
MOTIF DE LA MISSION :		
DÉTAIL DE L'AVANCE DEMANDÉE :		
Carburant :		
Hôtels :		
Repas :		
Déplacements :		
Autres (à préciser) :		
TOTAL AVANCE :		
IMPUTATION BUDGÉTAIRE :		
Établi par le/la bénéficiaire :	Vérifié par le/la comptable :	Approuvé(e) par le/la responsable :

## Les dépenses de fonctionnement

### Synonymes

Frais de structure, frais de fonctionnement, coûts fixes.

### Définition

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 organismes 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 peuvent leur offrir ces fonds non fléchés, "libres" de toute justification (comme expérimenter de nouveaux projets non prioritaires pour les organismes 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 propres 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

Il faut disposer de plusieurs documents :

- **Un budget prévisionnel annuel global le plus exhaustif possible** (il ne s'agit pas nécessairement du budget communiqué aux organismes 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).

- **Les guidelines détaillées 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

### ✘ À NE PAS FAIRE

- 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 deux 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 n'est pas si important 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/une coordinatrice peut évaluer la répartition de son temps entre les différents projets qu'il/elle 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).

- Répartition des dépenses : il est préférable tout de même de ne pas trop multiplier les différents organismes bailleurs pour ne pas compliquer la gestion des financements à l'année (ne pas en dépasser cinq différents pour assumer les frais de loyer paraît raisonnable alors qu'affecter à cinq d'entre eux 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 de ces affectations par poste et par bailleur).



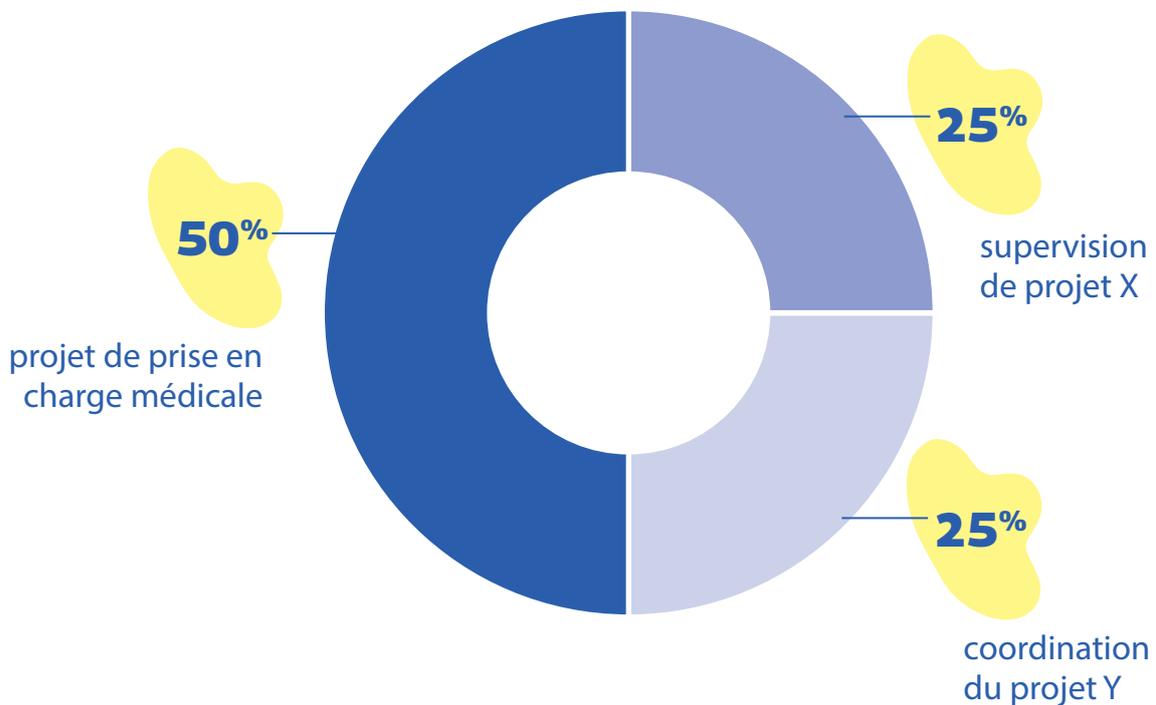
## Exemples de dépenses cofinancées

1

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 part — raisonnable — du loyer du local à ce bailleur.

2

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



## La justification des dépenses

### Définition

Une dépense est une sortie d'argent, ou toute forme de fortune en général, vers une autre personne ou un groupe en paiement d'un article, d'un service ou d'une autre catégorie de coûts.

Les dépenses, pour être régulières, doivent être exécutées conformément aux dispositions réglementaires et aux procédures en vigueur et être documentées par des pièces justificatives fiables.

Toute dépense engagée au niveau de l'association doit être justifiée conformément aux procédures en vigueur. L'association doit disposer d'une preuve pour l'exécution de chaque dépense.

### Objectifs

Favoriser une gestion saine, efficace et efficiente des ressources de l'association.

### Conditions

Toute dépense ne peut être exécutée que si :

- Elle est prévue dans le budget
- Les crédits alloués sont disponibles
- Elle a été autorisée par la personne habilitée
- Elle est correctement documentée

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- La mise en concurrence est nécessaire pour sélectionner un fournisseur au meilleur coût
- La transparence dans les méthodes afin de garantir l'équité entre les soumissionnaires
- La célérité du processus de passation afin d'éviter les retards dans l'exécution des activités
- La mise en œuvre des processus de passation par des organes les plus proches du lieu d'exécution du marché
- Le regroupement des achats par mesure d'économie et d'efficacité au moyen des PPM
- Le respect des délais convenus tels que présentés dans les plans annuels de passation des marchés
- S'assurer que les dépenses qui vont être effectuées sont prévues au programme de travail accepté et contenu dans le sous-projet
- Vérifier les soldes réels de trésorerie et s'assurer de la provision financière pour la dépense
- S'assurer que toutes les pièces justificatives de la dépense sont disponibles
- Obtenir les signatures de deux signataires de la structure sur le formulaire d'exécution de la dépense et le chèque (ou l'ordre de virement)
- Obtenir un justificatif de paiement du ou de la prestataire, du fournisseur
- Payer le montant par chèque ou en espèce
- Archiver la facture ou le justificatif de paiement dans un classeur

### ✗ À NE PAS FAIRE

- Pratiquer un traitement préférentiel ou discriminatoire dans ses relations avec les fournisseurs
- Avoir directement ou indirectement des intérêts au sein des entreprises prestataires
- Communiquer à un fournisseur les informations figurant dans la cotation d'un autre
- Accepter de cadeaux, de commissions, de prêts personnels, divertissements ou autres égards de la part d'une personne ou d'une institution commerciale ayant des relations d'affaires avec sa structure



## Conditions d'éligibilité d'une dépense

---

**1**

Aucune dépense ne peut être engagée si elle n'est pas prévue au budget du projet

---

**2**

Seuls le premier ou la première responsable ou la personne qui le/la représente sont habilité(e)s à engager les dépenses budgétisées

---

**3**

L'engagement des dépenses se fait d'après les modes d'acquisition de biens, fournitures et services détaillés dans la convention

---

**4**

Le paiement des dépenses engagées est assuré par le ou la responsable administratif/administrative et financier(e)

---

**5**

Toute personne qui souhaite faire engager une dépense doit au préalable s'assurer de l'existence de la disponibilité

---

**6**

Aucune dépense ne peut être réglée si la certification du service fait ou de la livraison conforme du bien n'est pas disponible.

---



## Pièces à fournir pour justifier des subventions reçues

PIÈCES À FOURNIR POUR JUSTIFIER L'UTILISATION DES SUBVENTIONS REÇUES	
NATURE DE DÉPENSE	PIÈCES À FOURNIR
<b>ATELIER</b> (pour les perdiems)	TDR
	État de perdiems transport (résidant(e) et non résidant(e)), émargé des personnes bénéficiaires au jour le jour
	État de perdiems restauration émargés des personnes bénéficiaires au jour le jour
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
	Liste de présence émargée au jour le jour par les participant(e)s
<b>ATELIER</b> (pour la location de salle, hébergement, pause café et déjeuner)	TDR
	Contrat ou convention de l'hôtel où se tient l'activité
	Facture normalisée détaillée de l'hôtel (hébergement, pause café, déjeuner)
	Liste d'hébergement "émargée", des personnes prises en charge à l'hôtel au cours de l'activité
	Rapport de l'activité
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
<b>ATELIER</b> (pour la fourniture de kits participant(e))	TDR
	Contrat ou convention du ou de la prestataire visé(e) par les parties
	Facture normalisée détaillée des fournitures (bloc-notes, stylo, crayons, etc.)
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
	Bon de livraison visé par un ou une responsable de la structure
<b>SÉLECTION DE FORMATEURS ET FORMATRICES</b>	TDR
	Contrat du formateur ou de la formatrice
	État d'émargement quotidien du formateur ou de la formatrice
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
	Rapport du formateur ou de la formatrice

NATURE DE DÉPENSE	PIÈCES À FOURNIR
<b>SÉLECTION DE CONSULTANTS ET CONSULTANTES</b>	TDR
	Contrat du consultant ou de la consultante
	Facture ou décompte du consultant ou de la consultante
	Rapport du consultant ou de la consultante
	Bon de caisse (pour les paiements en espèce)
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
<b>PRIME DU PERSONNEL</b> (uniquement pour les faitières)	Contrat du personnel (ou avenant au contrat)
	État d'indemnité du mois élargé des personnes bénéficiaires
	Copie CNI ou attestation d'identité du personnel contractuel
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
	Certificat de prise de service des personnes bénéficiaires
<b>MISSION À L'INTÉRIEUR</b>  FRAIS DE MISSION ET FRAIS DE TRANSPORT DES AGENTS ET AGENTES EN MISSION À L'ÉTRANGER	TDR
	État indemnité de mission (engagé selon les montants définis dans les manuels du PUMLS 80 % payés à l'aller (et 20 % au retour sur présentation des ordres de mission visés à l'arrivée et au départ du pays d'accueil + le rapport de mission)
	Rapport de mission
	Copie des visas du passeport pour les aéroports de transit (entrée et sortie)
	Copie de l'accord du PUMLS (mail ou autorisation du point focal)
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
	Facture de l'hôtel où est logé le missionnaire
	Courrier d'invitation pour l'activité en question
	Facture de la compagnie de transport
	Copie des billets d'avion
<b>FRAIS DE FORMATION NIVEAU NATIONAL</b>  PRESTATIONS DES ORGANISMES DE FORMATION (il s'agit des formations confiées à des organismes de formation résidents sur le territoire national. C'est donc ce qui est payé comme honoraires.)	TDR
	La convention de formation
	La facture de l'organisme de formation
	Rapport de formation
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)

NATURE DE DÉPENSE	PIÈCES À FOURNIR
<b>FRAIS DE FORMATION À L'ÉTRANGER</b>  INDEMNITÉS DE FORMATION À L'ÉTRANGER	TDR
	Attestation d'inscription à la formation
	État des décomptes des indemnités
	Ordre de mission visé au préalable par le ou la chef(fe) de la structure
	Rapport de formation
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
<b>DÉPENSES D'ABONNEMENT</b>  ABONNEMENT ET CONSOMMATION (EAU, ÉLECTRICITÉ, TÉLÉPHONE) (pour les faitières)	Facture d'eau, d'électricité et téléphone
	Le contrat d'abonnement éventuellement
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
<b>COMMUNIQUÉ DE PRESSE</b>  FRAIS DE PUBLICITÉ (RADIO ET TÉLÉVISION)	Facture normalisée certifiée "service fait"
	Une coupure du journal pour les communiqués de presse
	Le texte du communiqué pour les communiqués validés radio télé
	Le contrat ou convention (éventuellement)
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
<b>LOCATIONS ET CHARGES LOCATIVES</b>  LOCATION DE VÉHICULES/LOYERS	Contrat de bail ou convention visé par les parties
	Facture normalisée certifiée "service fait"
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
<b>ENTRETIEN ET MAINTENANCE</b>  ENTRETIEN DES LOCAUX, CENTRAUX TÉLÉPHONIQUES	Contrat ou convention visé par les parties
	Facture normalisée certifiée "service fait"
	Une fiche des travaux produite par le prestataire et émargée par le chef de la structure
	Fournir les preuves de paiement (chèque, caisse, ordre de virement, bon de caisse, etc.)
<b>ACHAT DE FOURNITURES ET CONSOMMABLES</b>  ACHAT DE FOURNITURE DE BUREAU OU CONSOMMABLES INFORMATIQUE	Facture normalisée certifiée "service fait"
	Contrat ou convention visé par les parties
	Bon de livraison visé par un agent ou une agente de la structure + PV de réception visé par les personnes présentes lors de la livraison
<b>ACHAT DE CARBURANT</b>	Facture "pour engagement" de la compagnie pétrolière certifiée "service fait"
	Les reçus de paiement des stations avec cachet

# La valorisation des contributions volontaires en nature

## Définition

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

- Évaluer 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 :

- Il ne doit pas avoir d'incidence sur le résultat comptable (le même montant est comptabilisé en recettes et en dépenses)
- Son objectif doit toujours être de donner une image fidèle des activités de l'association (et non, par exemple, de masquer un éventuel déficit)
- 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.



## Exemples de valorisation de dons en nature

1

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 cout 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.

2

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.

3

Votre structure cultive un champ qui vous permet d'avoir des céréales pour l'alimentation des client(e)s : vous devez valoriser les sacs de céréales au prix du marché avant l'utilisation.

4

Votre structure a une zone d'élevage en poules pondeuses, vous utilisez une partie des œufs pour l'alimentation des client(e)s : 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

# La gestion des immobilisations

## Définition

Une immobilisation est un bien à caractère durable qui n'est pas destiné à passer en consommation de l'exercice, mais à être utilisé durant plusieurs années, comme moyen permanent d'exploitation. Il existe trois types d'immobilisations : corporelles, financières et incorporelles.

La plupart des immobilisations se déprécient avec l'usage et le temps pour des raisons naturelles et irréversibles. La constatation de cette dépréciation normale se fait au moyen de l'amortissement.

Les procédures de gestion des immobilisations (biens meubles, immeubles, véhicules...) comportent les phases suivantes :

- L'acquisition
- L'utilisation
- L'entretien
- La sortie du patrimoine

## Objectifs

- Utilisation rationnelle des biens acquis
- Identification précise des biens à l'occasion de leur entrée dans le patrimoine
- Réalisation périodique d'inventaire physique des biens
- Renouvellement optimal des biens
- Optimiser les process logistiques

## Conditions (prérequis)

- Définir les biens à immobiliser
- Valoriser les dons et les prendre en compte
- Création du dossier
- Attribution de numéro d'identification
- Inscription dans le registre (manuel ou informatisé)

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- La première personne responsable est seule à autoriser l'utilisation des immobilisations
- Désigner une personne chargée de la gestion des immobilisations
- Affecter des immobilisations à des personnes habilitées pour l'utilisation
- Entretien des immobilisations

### ✗ À NE PAS FAIRE

- Aucune immobilisation ne doit être utilisée à des fins privées



## Bon d'entrée des immobilisations

NOM DE LA STRUCTURE

N° :

Date :

DÉSIGNATION	RÉFÉRENCE	UNITÉ	QUANTITÉ	OBSERVATIONS

Le/la responsable logistique

Le/la comptable

La direction

Instructions pour l'entrée : les mouvements sont faits dans l'unité de comptage



## Bon de sortie des immobilisations

NOM DE LA STRUCTURE

N° :

Date :

DÉSIGNATION	RÉFÉRENCE	UNITÉ	QUANTITÉ	OBSERVATIONS

Le/la responsable logistique

Le/la comptable

La direction

Instructions pour la sortie : les mouvements sont faits dans l'unité de comptage



## Bordereau d'affectation de matériel

NOM DE LA STRUCTURE

N° :

Date :

DÉSIGNATION	RÉFÉRENCE	UTILISATEUR/ UTILISATRICE	CODIFICATION

Le/la responsable logistique

Le/la bénéficiaire

La direction

Instructions : sauf disposition contraire, les biens restent la propriété de l'association jusqu'à leur rétrocession définitive



## Registre des biens durables

<b>NOM DE LA STRUCTURE</b>												
Numéro de compte :						Numéro de folio :						
Intitulé du compte :												
Codification	Date	Description	Allotissement	Valeur	Réf. Cde	Fournisseur	Affectation	Date			Observations	
								Date	Nature	Destination		
Report du folio précédent												
Total à reporter												
INSTRUCTIONS POUR LE TENEUR DU REGISTRE : les biens sont recensés individuellement dans le registre												

## Fiche d'immobilisation

NOM DE LA STRUCTURE

N° :

Date :

Numéro de compte :

Codification :

Description :

Affectation :

Fournisseur :

Date de mise en service :

Motif :

Date de sortie :

Détail du coût :

DÉSIGNATION	MONTANT EN DEVISE	MONTANT EN FCFA
Total du cout global		
Quantité du bien :		
Cout de chaque immobilisation :		

Comptabilité

Direction

# L'inventaire des immobilisations

## Définition

L'inventaire des immobilisations est une opération qui permet de relever en quantité et en valeur manuellement l'ensemble des immobilisations faisant partie du patrimoine de votre structure.

Elle est effectuée au moins une fois tous les 12 mois, généralement à la clôture de l'exercice.

## Objectifs

- Contrôler l'existence physique des immobilisations
- Déterminer l'état physique des biens
- Permettre un suivi comptable des biens, et favoriser l'arrêt rapide des situations comptables
- Suivre la bonne gestion des biens afin de sécuriser et de conserver le patrimoine
- Évaluer l'efficacité des procédures de gestion des immobilisations
- Assurer une fiabilité de la comptabilité
- Optimiser les process logistiques

## Conditions (prérequis)

- Disposer d'une procédure d'inventaire
- Identifier le lieu de l'inventaire
- Bien ranger et identifier les immobilisations
- Exclure les immobilisations appartenant à un ou une tiers(e)
- Intégrer les immobilisations vous appartenant et se trouvant chez un ou une tiers(e)
- Intégrer les immobilisations non palpables
- Disposer de fiches d'inventaires

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- Constituer une base d'inventaire
- Codifier les biens
- Tenir une comptabilité rigoureuse tant en entrée qu'en sortie des immobilisations
- Rapprocher la base d'inventaire et le fichier comptable
- Les sorties doivent être justifiées par des factures pour les cessations et par des attestations pour les dons et mises au rebut
- La fiche d'inventaire doit être signée par la personne qui effectue l'inventaire et celle qui est responsable de la structure.

### ✗ À NE PAS FAIRE

- Réceptionner et enregistrer des biens sans recevoir en contrepartie une pièce comptable conforme.
- Prendre du retard dans l'enregistrement des acquisitions et la mise à jour du registre.
- Changer de méthode de codification et d'enregistrement sans informer les personnes concernées.
- Renseigner les fiches d'inventaires avec des erreurs



## Fiche d'inventaire des biens durables

NOM DE LA STRUCTURE

N° de folio :

Date de l'inventaire :

Nature du bien :

Localisation :

N° de compte :

Codification	Description	Localisation	État	Date d'acquisition	Valeur d'acquisition	Financement	Observations
Report							
Total (à reporter)							

Le/la comptable

Le/la responsable du service utilisation

La direction

Instructions pour l'équipe d'inventaire : s'assurer que les biens recensés sont la propriété du projet ou mis à sa disposition.

# L'amortissement des immobilisations

## Définition

Les immobilisations peuvent être de trois 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. Les immobilisations corporelles sont des biens matériels possédés par la structure et utilisés pour son activité (ex : ordinateurs, véhicules, réfrigérateur, 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 CP20), 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 (prérequis)

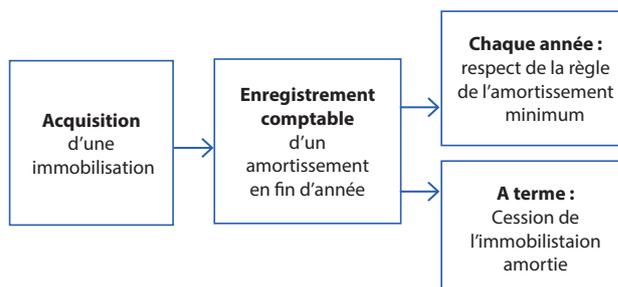
- Disposer d'une comptabilité à partie double (comptabilité d'engagement) impliquant le plan comptable (cf. fiche CP1)
- Établir, pour chaque exercice, les trois documents de synthèse (compte de résultat, bilan, annexe - cf. fiche CP20)

## ✓ À FAIRE

- 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...		...



## Tableau d'amortissement d'une immobilisation

Nature du bien :	ordinateur
Montant de l'achat	4000
Date de l'achat	01/08/2010
Durée de vie	5 ans
Taux d'amortissement	20 %

Année	Base	Annuité	Annuités cumulées	Valeur nette comptable
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>		



## Tableau des immobilisations et des amortissements

Société : XX								EXERCICE : 2010	
TABLEAU DES IMMOBILISATIONS ET DES AMORTISSEMENTS									
	IMMOBILISATIONS		AMORTISSEMENTS				VALEUR RÉSIDUELLE	LOCALISATION	
	Date d'acquisition	Valeur d'achat	Taux d'amortissement	Amortissement antérieur	Amortissement de l'exercice	Total			
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>		
AMÉNAGEMENT, AGENCEMENT ET INSTALLATION									
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>		
MATÉRIEL D'EXPLOITATION									
2 Boîtes 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 Stéthoscopes	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>		

	IMMOBILISATIONS		AMORTISSEMENTS				VALEUR RÉSIDUELLE	LOCALISATION
	Date d'acquisition	Valeur d'achat	Taux d'amortissement	Amortissement antérieur	Amortissement de l'exercice	Total		
<b>MATÉRIEL DE BUREAU</b>								
Split	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 coordinateur
<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 Étagères	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>MATÉRIEL INFORMATIQUE</b>								
2 Ordinateurs UC DTK P4	2010	749 000	25 %		187 250	187 250	561 750	Secrétariat
3 Imprimantes HP LASERJET	2010	394 953	25 %		98 738	98 738	296 215	Secrétariat
1 Imprimante	2008	219 000	25 %	109 500	54 750	164 250	54 750	Médecin coordinateur
Scanner	2010	69 000	25 %		17 250	17 250	51 750	Médecin coordinateur
<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>MATÉRIEL INFORMATIQUE</b>								
Écran projection	2006	140 000	33 %	140 000		140 000	0	Unité de prévention
Vidéo projecteur	2006	780 000	33 %	780 000		780 000	0	Unité de prévention
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 GÉNÉRAL</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>	

# Les comptes annuels : le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie

## Définition

Les comptes annuels, ou états financiers, sont constitués du compte de résultat, du bilan, du tableau de flux de trésorerie 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 organismes 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 le commissariat aux comptes ou la trésorerie, validés par la présidence ou la coordination (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 client(e)s, 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 tableau de flux de trésorerie**  
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 personnes tierces d'analyser la structure financière de l'association (analyse des équilibres du bilan)
- Établir 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).

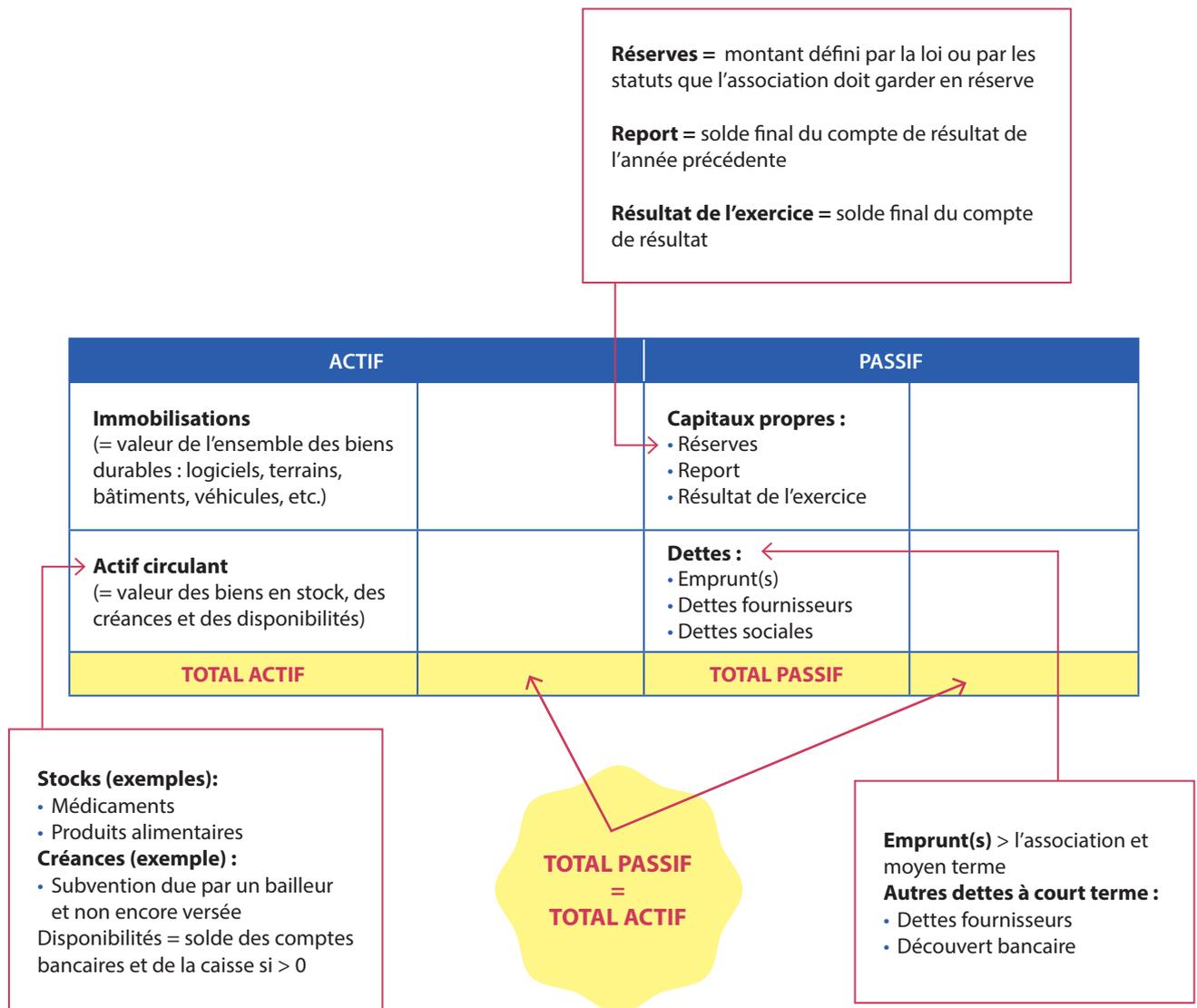


## RECOMMANDATIONS

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

## Exemple de bilan pour une association

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





## Compte de résultat

REF	LIBELLÉS	NOTE	EXERCICE AU 31/12/N	EXERCICE AU 31/12/ N-1
			NET	NET
RA	Cotisations	23		
RB	Dotations consommables transférées au compte de résultat	23		
RC	Revenus liés à la générosité	23		
RD	Ventes de marchandises	23		
RE	Ventes de services et produits finis	23		
RF	Subventions d'exploitation	23		
RG	Autres produits et transferts de charges	23		
RH	Reprises de provisions, dépréciations, subventions et autres reprises	5D&30		
<b>XA</b>	<b>REVENUS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (Somme RA à RG)</b>			
TA	Achats de biens et services liés à l'activité	24		
TB	Variation de stocks des achats de biens et services liés à l'activité	8		
TC	Achats de marchandises et matières premières	24		
TD	Autres achats	24		
TE	Variation de stocks de marchandises, de matières premières et autres	8		
TF	Transports	25		
TG	Services extérieurs	26		
TH	Impôts et taxes	27		
TI	Autres charges	28		
TJ	Charges de personnel	29		
TK	Frais financiers et charges assimilées	31		
TL	Dotations aux amortissements, aux provisions, aux dépréciations et autres	5D&30		
<b>XB</b>	<b>CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (somme TA à TL)</b>			
<b>XC</b>	<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (XA - XB)</b>			
TM	Produits H.A.O.	32		
TN	Charges H.A.O.	32		
<b>XD</b>	<b>RESULTAT H.A.O. (TM - TN)</b>			
<b>XE</b>	<b>RÉSULTAT NET (+excédent, -déficit) (XC+XD)</b>			



## Tableau de flux de trésorerie

REF	LIBELLÉS	NOTE	EXERCICE AU 31/12/N	EXERCICE AU 31/12/ N-1
			NET	NET
ZA	Trésorerie nette au 1er janvier (Trésorerie actif N-1 - Trésorerie passif N-1)	A		
	<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
FA	+ Encaissement des cotisations			
FB	+ Encaissement des subventions d'exploitation			
FC	+ Encaissement des revenus liés à la générosité			
FD	+ Encaissement des revenus des manifestations			
FE	+ Encaissement des autres revenus			
FF	- Décaissement des sommes versées aux fournisseurs (1)			
FG	- Décaissement des sommes versées au personnel			
FH	- Autres décaissements			
ZB	<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (somme FA à FH)</b>	B		
	<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements</b>			
FI	- Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles			
FJ	- Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières			
FK	+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles			
FL	+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières			
ZC	<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (somme FI à FL)</b>	C		
	<b>Flux de trésorerie provenant du financement par les fonds propres</b>			
FM	+ Encaissement des dotations et autres fonds propres			
FN	+ Subventions d'investissement reçues			
FO	- Décaissement des dotations et autres fonds propres			
ZD	<b>Flux de trésorerie provenant des fonds propres (somme FM à FO)</b>	D		
	<b>Trésorerie provenant du financement par les fonds étrangers</b>			
FP	+Encaissement provenant des emprunts et des autres dettes financières			
FQ	- Remboursements des emprunts et autres dettes financières			
ZE	<b>Trésorerie provenant des fonds étrangers (somme FP à FQ)</b>	E		
	<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (D+E)</b>			
ZF	<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE DE LA PÉRIODE (B+C+D+E)</b>	G		
ZG	<b>Trésorerie nette au 31 décembre (G+A)</b>	H		

# Les logiciels de comptabilité

## 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
- Éditer les états périodiques (grand-livre, balances, suivi budgétaire...)
- Établir les états financiers (bilan, compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie)
- Faciliter la certification rapide des comptes par des auditeurs et auditrices externes ou un(e) commissaire aux comptes
- Aider à la prise de décision à travers l'analyse financière
- Aider à améliorer l'organisation comptable de la structure

## Conditions

- 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 chargée de la gestion ou de l'utilisation du logiciel doit disposer d'une formation comptable

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- Disposer de la licence d'utilisateur légale et conserver le CD d'installation originale
- Adopter les mesures de sécurité à travers les sauvegardes régulières (cf. AD6), et la protection du logiciel par les mots de passe
- Définir la période de sauvegarde de façon précise
- Limiter l'accès des utilisateurs et utilisatrices et définir des niveaux d'intervention différents selon chacun(e)
- Entretien des supports informatiques par les mises à jour
- Être 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

### ✗ À NE PAS FAIRE

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

### + IMPLICATIONS

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



## Tableau comparatif : SAGA, SAGE, TOMPRO

SAGA, SAGE, TOMPRO, CIEL...

Exemple de tableau comparatif de trois 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 JUIN 2010			
CRITÈRES	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 et utilisatrices	+	+	- (la personne représentante de Tom pro est la seule à pouvoir corriger/modifier les paramètres dans le logiciel)
Paramétrage possible d'accès des utilisateurs et utilisatrices par niveau	+	+	+
Import export facile de la comptabilité 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, immobilisations...)	+ - (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)
Cout de la licence du logiciel de base	x	x	x
Cout des licences par asso	x	x	x
Cout des clés (par ordinateur)	x	x	x
Droits d'utilisation rétrocedés (=> pas d'abonnement annuel à payer ensuite)	+	+	+
Mise à jour	+ (nouvelles versions disponibles gratuitement)	+	+
Cout de la maintenance annuelle	+	+	+
Formation des utilisateurs et utilisatrices obligatoire	+ (pas obligatoire)	+ (pas obligatoire)	+ (obligatoire)
Exigences techniques (qualité des ordinateurs)	+	+	+





---

La richesse morale c'est d'avoir  
des bons principes et des valeurs  
puis s'en suivra la richesse financière



## Le budget prévisionnel

### 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 un an).

Il doit être établi chaque année pour l'ensemble de la structure et peut ensuite être décliné pour chaque projet/activité/bailleur spécifique. Il s'agit d'un outil de gestion indispensable, en plus du plan de trésorerie (cf. fiche CP12).

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 (prérequis)

Être 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.

Connaître parfaitement 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 définition 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 différentes personnes chargées du projet (coordination de projets, direction et service financier).

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- 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 toutes les personnes concernées (chargé de projet, directeur/directrice, 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.



## Budget prévisionnel par rubriques

Ligne budgétaire/ objet de la dépense	Cout total prévisionnel sur l'année				Ressources prévisionnelles				
	Unité choisie	Nombre d'unités	Cout unitaire	Cout total	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Fonds propres	Reste à trouver
<b>Rubrique 1 : ACTIVITÉS</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	2000	0	0	5 500
Soutien scolaire aux OEV	Nb d'enfants	30	200	6 000	0	4000	2000	0	0
Déplacements des personnes 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
<b>Sous-total rubrique 1</b>				<b>31 400</b>	<b>9 500</b>	<b>6 000</b>	<b>6 000</b>	<b>3 000</b>	<b>6 900</b>
<b>Rubrique 2 : SALAIRE</b>									
Salaire médecin vacataire	Mois	12	1 000	12 000	12 000	0	0	0	0
Salaire infirmier(e)	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
Salaire animatrices OEV	Mois x2 pers	24	650	15 600	0	0	10 000	0	5 600
Salaire gardien(ne)	Mois	12	300	3 600	0	0	0	1 200	2 400
<b>Sous-total rubrique 2</b>				<b>48 600</b>	<b>12 000</b>	<b>10 800</b>	<b>13 000</b>	<b>1 200</b>	<b>11 600</b>
<b>Rubrique 3 : FRAIS DE STRUCTURE</b>									
Loyer	Mois	12	500	6 000	3000	3000	0	0	0
Électricité	Mois	12	120	1 440	0	0	0	1 440	0
Équipement 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
<b>Sous-total rubrique 3</b>				<b>22 240</b>	<b>8 000</b>	<b>3 000</b>	<b>0</b>	<b>1 440</b>	<b>9 800</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</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	Cout total prévisionnel sur l'année				Ressources prévisionnelles				
	Unité choisie	Nombre d'unités	Cout unitaire	Cout total	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Fonds propres	Reste à trouver
<b>ACTIVITÉ 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 animateurs et animatrices de séances	Mois x 2 pers	24	300	7 200	0	5 000	2 000	0	200
Remboursement des déplacements des personnes 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
Électricité (50 %)	Mois	12	60	720	720	0	0	0	0
Équipement 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
<b>Sous-total activité 1</b>				<b>40 120</b>	<b>15 620</b>	<b>12 000</b>	<b>5 000</b>	<b>3 000</b>	<b>4 500</b>
<b>ACTIVITÉ 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(e)	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 patient(e)s	Mois	12	100	1 200	0	0	0	1 200	0
Loyer (50 %)	Mois	12	250	3 000	0	0	3 000	0	0
Électricité (50 %)	Mois	12	60	720	0	0	720	0	0
Équipement 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
<b>Sous-total activité 2</b>				<b>66 920</b>	<b>12 000</b>	<b>15 800</b>	<b>24 120</b>	<b>9 400</b>	<b>5 600</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</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 :

---

**1**

Dans le premier exemple, les charges sont regroupées selon l'activité à laquelle elles se rapportent.

Ici, le loyer est réparti à parts égales sur les deux 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 deux 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.

---

**2**

Dans le 2<sup>e</sup> 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.

---

### Les couts fixes :

On appelle **couts 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 couts variables :

Les **couts 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.)



## Budget prévisionnel global

Désignation	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 médicaux, 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'hôpital (AOVAD)			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation de groupe de parole (AGP)			=quantité*prix unitaire
Microcrédit			=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
Dotation en vivres/dotation en kits nutritionnel			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation des sorties récréatives			=quantité*prix unitaire
Appui à l'organisation des ateliers culinaires			=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 éveil			=quantité*prix unitaire
Frais d'inscription scolaire			=quantité*prix unitaire
Fournitures scolaires			=quantité*prix unitaire
Colonie de vacances			=quantité*prix unitaire
Appui à l'observance			=quantité*prix unitaire
Activités de PTME			=quantité*prix unitaire
<b>VOLET : PRÉVENTION (5)</b>			<b>=somme(E40:E53)</b>
Dépistage			=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
Causerie éducative			=quantité*prix unitaire

Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Coût total
<b>VOLET : FONCTIONNEMENT (6)</b>			<b>=somme(E56:E67)</b>
Fourniture de bureau			=quantité*prix unitaire
Eau & électricité			=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 bancaires			=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 médecin permanent			=quantité*prix unitaire
Vacation médecin			=quantité*prix unitaire
Salaire coordonnateur/coordinatrice			=quantité*prix unitaire
Salaire infirmier(e) 1			=quantité*prix unitaire
Salaire infirmier(e) 2			=quantité*prix unitaire
Salaire du/de la secrétaire			=quantité*prix unitaire
Salaire du/de la gestionnaire			=quantité*prix unitaire
Vacation du/de la psychologue			=quantité*prix unitaire
Salaire conseiller/conseillère 1			=quantité*prix unitaire
Salaire conseiller/conseillère 2			=quantité*prix unitaire
Vacation pharmacien/pharmacienne			=quantité*prix unitaire
Motivation animateurs/animatrices 1			=quantité*prix unitaire
Motivation animateurs/animatrices 2			=quantité*prix unitaire
<b>CONSTRUCTION ET GROS INVESTISSEMENT (8)</b>			<b>=somme(D76:D78)</b>
Achat des ordinateurs/matériels informatiques			=quantité*prix unitaire
Achat de scanner			=quantité*prix unitaire
Achat de 10 armoires			=quantité*prix unitaire
<b>Suivi/évaluation (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>

Visa :

La Trésorerie



## 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
Équipements solaires	1 675,50
Étagères 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 et actrices terrain	22 841,79
Supports de communication et médiatisation des activités	13 705,07
Formations des acteurs et actrices	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>

## Le suivi budgétaire

### 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 financier(e)s 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

### ✓ À FAIRE

- 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 des 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 CP3) 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.



## Suivi budgétaire pour une association

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(e) psychosocial(e)	50	25	25	50 %	
Infirmier(e)	50	25	25	50 %	
Médecin	70	35	35	50 %	
Agent(e) de sécurité	40	20	20	50 %	
Chargé(e) 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 %	
<b>Total</b>	<b>1030</b>	<b>490</b>	<b>540</b>	<b>48 %</b>	

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 surconsommées, 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 surévalué); mauvaise planification des activités; variation imprévue de l'activité (ex : un centre de prise en charge voisin cesse ses activités et les personnes bénéficiaires se reportent sur votre structure); catastrophe naturelle (sécheresse, inondations, etc.)...

À partir de cette analyse, on peut éventuellement agir pour compenser les écarts : soit réduire le rythme des dépenses pour les lignes surconsommées 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).

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

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



## Suivi budgétaire

Période :						
Ligne budgétaire		Budget prévisionnel	Dépenses réalisées	Taux 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/PRÉVENTION</b>						
					0	
					0	
<b>SOUS-TOTAL 2</b>			0			
<b>Catégorie 3 : SOINS ET SOUTIEN</b>						
<b>SOUS-TOTAL 3</b>			0			
<b>Catégorie 4 : ÉQUIPEMENTS</b>						
<b>SOUS-TOTAL 4</b>		0	0		0	
<b>Catégorie 5 : COORDINATION/SUIVI-ÉVALUATION</b>						
<b>SOUS-TOTAL 5</b>		0	0		0	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		= sous-total 1+2+3+4+5	0		= sous-total 1+2+3+4+5	



## Fiche de suivi budgétaire mensuel par activité

Activité N° :

Intitulé Activité :

Mois :

N°	Rubriques des dépenses liées à l'activité	Prévisions	Réalisations	Écart	Taux de réalisation	Observations
1						
2						
3						
4						

# Le plan de financement

## Définition

Le plan de financement d'une association est un outil de gestion permettant d'anticiper le budget d'une association sur une ou plusieurs années :

- Les dépenses nécessaires à la réalisation de l'action envisagée par l'association
- Les entrées prévisionnelles d'argent pouvant les couvrir

Le plan de financement permet de mesurer la capacité financière de l'association à engager une action, identifier différentes pistes de financement adaptées, ajuster si besoin l'action ou la recherche de financements.

Le plan de financement consiste à faire l'inventaire de vos besoins de financement et des ressources possibles.

Les besoins sont regroupés en trois grandes catégories : investissements, fonds de roulement et remboursements d'emprunts à long et moyen terme.

Les ressources sont le plus souvent de trois ordres : fonds propres, subventions et autofinancement.

L'objectif du plan, dressé sous forme de tableau, est d'être équilibré.

Le **plan de financement** fait partie des tableaux les plus importants du prévisionnel financier d'une association. Il permet de lister d'une part l'ensemble des besoins financiers et d'autre part, les ressources apportées.

## Objectif

L'objectif du **plan de financement** est d'équilibrer avec cohérence les besoins et les ressources de l'association.

Il permet de déterminer si l'association dispose des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

## Conditions (prérequis)

- Identifier avec précision les dépenses (investissement et fonctionnement) nécessaires à la réalisation des activités
- Lister les ressources pour financer les dépenses



## RECOMMANDATIONS

Le plan de financement constitue un bon outil de communication à présenter aux financeurs du projet. Un plan précis augmente la crédibilité de l'action.



## IMPLICATIONS

Le plan de financement, le budget prévisionnel et le compte de résultat sont trois outils en relation. Il est donc important de veiller à tous les actualiser en cas de modification de l'un d'eux.

Le plan de financement doit couvrir la totalité de la durée des activités et peut donc concerner plusieurs années. La viabilité se mesure par le budget prévisionnel, la faisabilité par le plan de financement, incontournable pour anticiper les imprévus et rechercher les ressources manquantes. Les deux sont indispensables. Le plan de financement et le budget prévisionnel sont liés.

## Le contrôle interne

### Définition

Chaque fin de mois, le service comptable doit procéder à la clôture de la comptabilité. C'est l'occasion pour la caisse et/ou le service comptabilité 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 physiques.

Une fois ce travail effectué, la clôture doit être vérifiée et validée par un ou une responsable hiérarchique (responsable financier(e)/direction/trésorerie...) 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/une supérieur(e) 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

Ne jamais fonctionner sans contrôle de la comptabilité.

#### ✓ À 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 qui aidera à ne pas oublier certains points de contrôle importants.

#### ✗ À NE PAS FAIRE

Ne jamais fonctionner sans contrôle de la comptabilité.



## Fiche de contrôle mensuel de la comptabilité

Intitulé du projet :			
Numéro de compte :			
Caisse :		Devise :	
Mois :		Année :	
<b>1. Pièces comptables</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Observations</b>
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/la supérieur(e) hiérarchique ?			
<b>Sinon, lister ci-dessous les pièces manquantes à récupérer au plus vite :</b>			
Date de la défense	N° de pièce comptable	Libellé	Montant
<b>2. Respect des procédures de validation préalable des dépenses</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Observations</b>
<b>Chaque dépense a-t-elle été au préalable correctement autorisé :</b>			
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...)?			
<b>Sinon, lister ci-dessous les documents manquants à récupérer au plus vite :</b>			

3. Avances de fonctionnement	OUI	NON	Observations
Toutes les avances de fonctionnement ont-elles été justifiées ?			
<b>Sinon, lister ci-dessous les avances à clôturer au plus vite :</b>			
Nom des personnes concernées	Solde de l'avance ouverte		
4. Données comptables	OUI	NON	Observations
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)			
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)			
Les libellés sont-ils complets/harmonisés ?			
5. Soldes	OUI	NON	Observations
Les formules du suivi de banque/caisse sur Excel sont-elles justes (par d'erreurs de sommation/de formules) ?			
Le taux de change utilisé est-il correct ?			
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) ?			
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) ?			
Le/la comptable ou caissier(e) (nom) Date Signature	Le/la responsable hiérarchique (nom) Date Signature		

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

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



## Liste des contrôles

FICHE DE CONTRÔLE MENSUEL DE LA COMPTABILITÉ			
<b>CONTRÔLE SUR LES JOURNAUX DE CAISSE</b>			
1	Solde initial du mois M= solde final du mois M-1	OUI	NON
2	Les formules Excel du journal de caisse sont-elles correctes ?	OUI	NON
3	Montants enregistrés dans le journal de caisse = montants figurant sur les justificatifs ?	OUI	NON
	EN UTILISANT LA FONCTION «FILTRE» DANS EXCEL	OUI	NON
4	Tous les codes comptables/analytiques sont-ils renseignés ?	OUI	NON
5	Tous les codes comptables/analytiques sont-ils corrects ?	OUI	NON
<b>CONTRÔLE SUR LES JUSTIFICATIFS</b>			
6	Tous les justificatifs sont-ils présents et classés ? (à chaque écriture du journal doit correspondre un justificatif)	OUI	NON
7	Tous les justificatifs sont-ils complets ?	OUI	NON
8	Tous les justificatifs sont-ils officiels ? (signature ou tampon)	OUI	NON
9	Tous les justificatifs sont-ils originaux ? (les photocopies ne sont pas acceptées)	OUI	NON
<b>CONTRÔLE SUR LE JOURNAL DES AVANCES</b>			
10	Les avances de trésorerie enregistrées dans le journal des avances sont-elles soldées à la fin du mois ?	OUI	NON
<b>CONTRÔLE SUR LE COMPTAGE DE CAISSE</b>			
11	Les billets et les pièces présents dans la caisse ont-ils été comptés physiquement ?	OUI	NON
12	L'égalité suivante est-elle vérifiée : comptage de caisse + avances justifiées = solde final du journal de caisse ?	OUI	NON
13	Le comptage de caisse est-il signé ?	OUI	NON

Date :		Signature :
Fait par :		



## Procédure 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

**Étape 1 :** Vérifier si les recommandations des auditeurs et des auditrices ou suite à un contrôle antérieur ont été correctement appliquées

**Étape 2 :** S'assurer que le rapprochement bancaire a été fait

**Étape 3 :** Vérifier si les pièces justificatives (factures, bon de commande, bordereau de livraison) annexées aux pièces comptables sont approuvées, les pièces comptables elles-mêmes doivent être approuvées de même que les autorisations d'émission de chèque

**Étape 4 :** Vérifier les numéros de compte, des imputations et les pointer par rapport aux journaux et documents de suivis budgétaires

**Étape 5 :** Vérifier si toutes les factures reçues et non payées et les bons de commande sont enregistrés dans les documents concernés

**Étape 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 dépense

Le contrôle de la petite caisse se fait à chaque réapprovisionnement par le/la responsable comptable et financier(e), ou de façon inopinée par le/la commissaire aux comptes (au moins une fois par mois). À chaque contrôle, le détenteur/la détentrice de la petite caisse doit mettre à la disposition du/de la contrôleur/contrôleuse 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 ou de la contrôleuse sur l'authenticité des pièces justificatives et la situation des valeurs de caisse.

## 3

### Banque : Rapprochement bancaire

#### Procédures

**Étape 1 :** Prendre chaque pièce justificative, vérifier si elle correspond aux normes comptables (date de l'opération, le numéro de la pièce, nom de l'organisation/du fournisseur la nature de l'opération, le montant en chiffre et en lettres, la signature du fournisseur et l'approbation)

**Étape 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

**Étape 3 :** Faire le décompte physique de la petite caisse (en faisant la somme des espèces et des bons provisoires) et comparer le résultat obtenu au solde du journal de caisse

**Étape 4 :** Arrêter le journal de caisse après toutes les régularisations

**Étape 5 :** Vérifier les calculs des totaux à la fin de chaque page et les réponses pour la page suivante et les autres documents concernés

#### Caisse Recettes

Il s'agit de s'assurer que toutes les recettes de l'association sont encaissées et enregistrées.

À 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 ou la gestionnaire et le relevé de banque. Il arrive généralement que le solde bancaire 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 présentés à la banque par les personnes 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 de fonds non pris en compte dans le journal de l'organisation (avis de crédit non reçus)
- Des 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

**Étape 1 :** Reporter la date du relevé, le solde selon le relevé bancaire et le solde du journal de trésorerie sur les lignes prévues dans le tableau de rapprochement bancaire vierge

**Étape 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 les deux

**Étape 3 :** Mettre dans la rubrique "chèque non débité" tous les montants non pointés du journal de trésorerie se trouvant à la colonne "banque/dépenses" en précisant, pour chaque chèque, le numéro et la date d'émission

## 4

### Rapport financier interne/partenaire

**Étape 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

**Étape 5 :** Calculer le solde rapproché selon le relevé bancaire en suivant la méthode de calcul indiquée sur le tableau de rapprochement bancaire

**Étape 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

**Étape 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

**Étape 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

**Étape 9 :** Mettre dans la rubrique "dépôts reçus 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

**Étape 10 :** Calculer le solde rapproché selon le journal de trésorerie en suivant la méthode de calcul indiquée sur le tableau de rapprochement bancaire

**Étape 11 :** Après le rapprochement bancaire, régulariser les écritures du relevé bancaire qui ne figuraient pas dans la colonne "dépenses/recettes du Journal de trésorerie"

#### Objectifs

Pour suivre une procédure financière saine, il faut 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

**Étape 1 :** S'assurer que le rapprochement bancaire est fait

**Étape 2 :** Vérifier que les totaux des colonnes concernées du journal de trésorerie et de document de suivi budgétaire ont été faits

**Étape 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

**Étape 4 :** S'assurer que les rapports financiers ont été au préalable vérifiés par le/la chef(fe) de service administratif des finances en apposant leurs signatures sur les documents

**Étape 5 :** S'assurer que les informations destinées à l'élaboration des rapports financiers sont tirées des documents comptables comme le journal de trésorerie. Fiches de suivi budgétaire et autres

**Étape 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(e) et aussi de l'administration fiscale et sociale
- S'assurer de la régularisation et de la saisie des charges sociales

#### Procédures

**Étape 1 :** Vérifier s'il y a un document écrit pour les contrôles antérieurs

**Étape 2 :** Vérifier si un dossier est ouvert pour chaque personne et s'assurer de son contenu (état civil, diplôme, contrat de travail, décision de l'association, attestation de reprise, fiches d'évaluation, autres)

**Étape 3 :** S'assurer que tou(te)s les employé(e)s ont été recruté(e)s conformément aux procédures de recrutement en vigueur au sein de l'organisation et aux dispositions du code de travail en vigueur

**Étape 4 :** Vérifier si les dossiers du personnel sont à jour

**Étape 5 :** Vérifier si tous les contrats ont été visés par l'employé(e), l'employeur/l'employeuse, l'organisme de sécurité sociale et l'inspection du travail

**Étape 6 :** Vérifier la régularité des rémunérations allouées aux employé(e)s par rapport aux textes qui les fixent

**Étape 7 :** S'assurer de l'exactitude des charges sociales et fiscales assises sur les rémunérations du personnel

**Étape 8 :** Vérifier l'apurement régulier des avances et acomptes au personnel

**Étape 9 :** S'assurer du paiement régulier des charges sociales

**Étape 10 :** Vérifier l'égalité entre les cotisations déclarées aux organismes sociaux et celles qui ont été comptabilisées

## 6

### Stock de fournitures et médicaments

#### 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

**Étape 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

**Étape 2 :** Vérifier qu'il existe une fiche de stock pour chaque article et que les fiches de stock sont classées dans l'ordre alphabétique

**Étape 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 ou la responsable désigné(e)

**Étape 4 :** Procéder simultanément au pointage entre la demande d'approvisionnement en fournitures et médicaments et les fiches de stock

**Étape 5 :** S'assurer à partir des fiches de stock que tout ce qui est sorti du stock a fait l'objet d'une demande

**Étape 6 :** S'assurer que tous les approvisionnements ont été enregistrés, et cela à partir des bordereaux de livraison et des factures

**Étape 7 :** S'assurer que l'inventaire périodique de stocks est effectué et correspond au suivi dans les fiches de stock

**Étape 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

**Étape 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

**Étape 2 :** Rechercher tous les documents justificatifs relatifs à chaque immobilisation comptabilisée pour s'assurer que leur valeur d'entrée est exacte

**Étape 3 :** Vérifier si les immobilisations cédées ont été comptabilisées

**Étape 4 :** Recenser les immobilisations disparues (mise au rebut, destruction, etc.) et s'assurer de leur comptabilisation correcte

**Étape 5 :** Vérifier que toutes les immobilisations ont été codifiées

**Étape 6 :** Vérifier qu'une fiche est ouverte pour chacune des immobilisations

**Étape 7 :** Vérifier que toutes les immobilisations amortissables ont donné lieu à un amortissement (contrôle des fiches d'immobilisation)

**Étape 8 :** S'assurer que les dotations aux amortissements sont correctement calculées : respect du principe de la permanence des méthodes, taux d'amortissement raisonnable, etc.

**Étape 9 :** S'assurer que la période prévue pour l'inventaire périodique des immobilisations est respectée

**Étape 10 :** Vérifier s'il y a un programme pour chaque type d'immobilisation

**Étape 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

**Étape 1 :** Vérifier le répertoire si toutes les informations y sont reportées

**Étape 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

**Étape 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

**Étape 4 :** Prendre le document, voir si les informations sont reportées au niveau du répertoire. Sinon revoir le classement du document

## 9

### Stock de matériel IEC

#### Objectifs

- Vérifier les entrées et sorties des matériels IEC sur les fiches de stock
- S'assurer que le matériel IEC n'est utilisé que pour les activités des programmes de l'association

#### Procédures

**Étape 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

**Étape 2 :** Vérifier qu'il existe une fiche de stock pour chaque matériel IEC et que les fiches de stock sont correctement classées

**Étape 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 ou la responsable désigné(e)

**Étape 4 :** Procéder simultanément au pointage entre la demande de matériels IEC et les fiches de stock

**Étape 5 :** S'assurer à partir des fiches de stock que toutes les sorties ont fait l'objet d'une demande

**Étape 6 :** S'assurer que tous les retours (entrées) de stocks sont matérialisés par des bons d'entrée signés et ont été enregistrés

**Étape 7 :** S'assurer que l'inventaire périodique du matériel 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 de vérifier la légitimité et la conformité des différentes actions entreprises ou des décisions prises par rapport au statut et au règlement.

## Le contrôle de gestion

### Définitions

Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre, par lequel la direction s'assure que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs), efficience (par rapport aux moyens employés), pertinence pour réaliser les objectifs de l'organisation.

**Processus** : système de contrôle de gestion englobe à la fois un processus et une structure. Le processus et l'ensemble des actions mises en œuvre. La structure concerne les adaptations organisationnelles et les constructions d'information qui facilitent le processus.

**Les dirigeant(e)s** : une procédure de contrôle de gestion demande l'intervention de deux catégories de dirigeant(e)s au rôle différent. La direction opérationnelle incorpore son jugement dans le système, adopte les plans d'action permettant d'atteindre les objectifs et voit ses performances mesurées à partir de ceux-ci. La direction fonctionnelle collecte, résume et présente l'information utile au processus. Ils/elles font les calculs, les écarts, les analyses et soumettent leur conclusion aux jugements des dirigeants et dirigeantes opérationnel(le)s.

**Les ressources** : l'information, les biens matériels, les équipements, les ressources financières.

**Efficience** : utilisée ici dans son sens technique, une association est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens.

**Efficacité** : elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés.

**Pertinence** : elle met en rapport objectifs et moyens. Pour qu'un système soit pertinent, il faut qu'il mette en œuvre les moyens lesquels adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés.

### Objectifs

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'association à long-terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

- **Au niveau de la prévision** : le contrôle de gestion doit définir les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même, le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.

- **Au niveau du conseil** : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- **Au niveau de contrôle** : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'association en gardant la compatibilité entre elles par le biais de tableaux de bord.
- **Au niveau de la mise au point des procédures** : la mission de contrôle de gestion consiste à préciser les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'association avec son environnement soit homogène.

### Conditions

- Maîtrise des outils pointus
- Organiser, coordonner les procédures
- Gérer l'exécution
- Conseiller les décideurs et décideuses
- Intégrer la dimension technique
- Gérer les individus et les groupes



### RECOMMANDATIONS

- Définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'institution
- Tracer les circuits 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 postes à chaque étape d'exécutions des opérations
- Connaître les outils dont doivent disposer les intervenants et intervenantes chargé(e)s d'exécuter les opérations
- Identifier les types de contrôle fondamentaux à effectuer à priori ou 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'association et le schéma de traitement des dossiers et les modalités de gestion des ressources humaines

## Le rapport financier

### 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 F11).

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 dépôt 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 (prérequis)

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

### ✓ À 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

### ✗ À NE PAS FAIRE

- Confondre rapport financier global et bilan : les deux 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 deux (ou plus) monnaies différentes (à la demande d'un bailleur étranger par exemple) : il est impératif de renseigner le taux de change utilisé et, en cas de monnaie fluctuante, 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, au moment de 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 F12) 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.



## Rapport d'étape... trimestre

Nom du/de la bénéficiaire :					
Titre du projet :					
Personne à contacter :					
Zone d'intervention :					
Durée du projet :					
RUBRIQUES	Budget prévu (a)	Dépenses antérieures (b)	Dépenses de la période (c)	Dépenses total (d)	Solde (e)
Ressources humaines					
Infrastructures et équipements					
Formation					
Matières premières et produits					
Médicaments					
Planification et administration					
Monitoring et évaluation					
Autres (à préciser)					
<b>Total GÉNÉRAL</b>					
Ressources humaines					

SUIVI BUDGÉTAIRE	
RÉF	PÉRIODE PRÉCÉDENTE
A	Cumul montant reçu
B	Cumul montant dépensé
C	Montant en banque/caisses
RÉF	POUR CETTE PÉRIODE
D = C	Report banque/caisse
E	Montant reçu
F = D + E	Total fonds au niveau de l'association
G	Montant dépensé durant la période
H = F - G	Solde banque/caisse

Je soussigné(e).....représentant(e) du BS ou SB ci-dessus mentionnée déclare que toutes les informations concernant les dépenses sont exactes et que les conditions stipulées dans le protocole de collaboration ont été respectées.

Nom du/de la responsable	Signature
--------------------------	-----------

NB : Joindre à ce rapport les pièces justificatives, le relevé bancaire/ caisse la copie du rapprochement bancaire.



## 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)		Taux de consommation
	Montants		Montants		Montants		
	EUROS	CFA	EUROS	CFA	EUROS	CFA	
<b>RUBRIQUE 1</b>							
ACTIVITÉ 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	= (dépenses réalisées/budget prévisionnel) *100
ACTIVITÉ 1.2							
ACTIVITÉ 1.3							
<b>SOUS-TOTAL RUBRIQUE 1</b>		= somme activité 1.1 + activité 1,2 + activité 1.3					
<b>RUBRIQUE 2</b>							
ACTIVITÉ 2.1							
ACTIVITÉ 2.2							
ACTIVITÉ 2.3							
<b>SOUS-TOTAL RUBRIQUE 2</b>							
<b>RUBRIQUE 3</b>							
ACTIVITÉ 3.1							
ACTIVITÉ 3.2							
ACTIVITÉ 3.3							
<b>SOUS-TOTAL RUBRIQUE 3</b>							
<b>TOTAL GÉNÉRAL</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	= (dépenses réalisées/budget prévisionnel) *100

Signature

# L'audit externe des comptes

## Définition

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 et actrices 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, etc.

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 salarié(e)s 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 et chacune
- 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

### Méthodologie :

- Établir les termes de références (soit par le bailleur ou celui/celle 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 et auditrices internes ou externes résultant d'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 ou la responsable de la structure présente le ou les auditeurs/auditrices, les objectifs, la méthode d'audit, les règles déontologiques
- Réaliser une réunion de restitution avec l'auditeur/auditrice et débattre des écarts
- Diffuser le rapport d'audit qui contient les objectifs et le champ d'application de l'audit, les détails du plan d'audit, l'identification des documents de référence et les observations des non-conformités
- Décider et engager les actions d'amélioration nécessaires à la suite du travail des auditeurs et auditrices

# LOG



---

La ligne qui sépare l'ordre  
du désordre se nomme  
la logistique



## Les procédures d'achat

### 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

#### ✓ À 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)

#### ✗ À 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'offres)
- Recevoir des instructions de la part de personnes extérieures au comité de sélection
- Éviter les conflits d'intérêts (une personne du comité ou un proche postule à l'appel d'offres)



## Procédures d'achat

---

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

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

---

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

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

---

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

1. Constitution du dossier d'appel d'offres (DAO) : références du fournisseur, spécifications techniques, délais de livraison, service après-vente, garantie, expérience du fournisseur
  2. Lancement d'un appel d'offres 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. Étude des dossiers par le comité d'achat
  5. Choix du fournisseur sur la base du dossier d'appel d'offres et de critères prédéfinis
  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.
- 

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

1. Lancement d'un appel d'offres ouvert (publication dans les journaux) au niveau national, voire international
  2. Réception des dossiers sous pli fermé
  3. Dépouillement de tous les dossiers en même temps (en présence des fournisseurs)
  4. Étude des dossiers par le comité d'achat (renforcé par des expert(e)s extérieur(e)s ou par des représentants/représentantes du bailleur)
  5. Choix du fournisseur sur la base du dossier d'appel d'offre et de critères prédéfinis
  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.
-



## Procédure de passation de marché

Montant des marchés (en FCFA)			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 :

Références des soumissionnaires	Proposition financière	Appréciation de la commission de sélection
1.		
2.		
3.		

Décision finale et motifs de sélection de la commission :

Liste et références des membres de la commission :

Signatures des membres de la commission de sélection :



## Bon d'engagement de dépense

N° de bon :		Date :	
N° de rubrique budgétaire			
Libellé de la dépense			
Budget restant avant commande			

Analyse de l'engagement de dépenses	
Fournisseur n°1 :	Observations
Montant	
Date de la pro forma	
N° de la pro forma	

Fournisseur n°2 :	Observations
Montant	
Date de la pro forma	
N° de la pro forma	

Fournisseur n°3 :	Observations
Montant	
Date de la pro forma	
N° de la pro forma	

FOURNISSEUR CHOISI	
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 : Demande présentée par : Signature du demandeur ou de la demandeuse :	Date d'acceptation : Accord : Signature pour accord :
---	---

BON POUR ENGAGEMENT
Date : NOM : Signature :

**PIÈCES À JOINDRE  
À LA DEMANDE**

- Facture pro forma de chaque fournisseur
- Contrat de maintenance le cas échéant

## Le suivi de maintenance

### 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 (prérequis)

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

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

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

### ✗ À NE PAS FAIRE

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

### + IMPLICATIONS

Le suivi de la maintenance doit être compris et accepté comme l'exigence de conserver en bon état c'est-à-dire, dans de bonnes conditions de fonctionnement tous les biens, lesquels, de plus, doivent offrir les conditions de sécurité appropriées.

Le suivi de la maintenance doit être considéré comme une obligation générale de tout le personnel de l'association, avec des responsabilités spécifiques à chaque niveau.



## Entretien du matériel

Année :	
Désignation matérielle :	
N° :	
Service:	

Date	Nature de l'intervention	Cout	Signature utilisateur/ utilisatrice	Signature prestataire	Commentaires



## Inventaire du matériel

Type	Référence	Quantité	Affectation	Bailleur	État
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 télévision		01	SALLE DE RÉUNION		-
Armoire en bois deux battants		01	PHARMACIE		-
Baffle Panasonic six Ohmes		02	SALLE INFORMA- TIQUE/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 électrique		01	PHARMACIE		-
Bistouri électrique		01	PHARMACIE		-
Bouteille de gaz		01			-
Brasseur		04			-
Brasseur		02			-
Brouette		01			-
Brouettes		02			-
Bureau en bois		01			-
Bureau métallique et deux chaises		01			-



## Suivi des véhicules

### FICHE D'INFORMATION DE PANNE

Désignation du projet	
Désignation du matériel	

Date	Nature de la panne	Date de réparation	Lieu de réparation	Cout de la réparation	Signatures		Observations
					Chauffeur/chauffeuse	Gestionnaire	

### FICHE D'INFORMATION DE PANNE

Désignation du projet	
Date d'inventaire	

Code	Désignation	N° d'immatriculation	Observations

# L'inventaire de stock

## Définition

L'inventaire de stock est une opération effectuée au moins une fois par an, 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 (existant comptable) 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
- Évaluer la qualité de la gestion des stocks
- Évaluer l'efficacité des procédures du contrôle des stocks
- Assurer la fiabilité de la comptabilité

## Conditions (prérequis)

- 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

## Recommandations

### ✓ À 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'une personne chargée de la supervision, 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

### ✗ À 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 et collaboratrices d'autres services, notamment les comptables, les acheteurs/acheteuses et les technicien(ne)s 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.



## Fiche d'inventaire

Ref.	Désignation	Nb	Affectation	Etat			Observations (dates de péremption pour les produits périssables)
				Bon	Moyen	HS	
<b>MATÉRIEL</b>							
	BUREAU	3	ADMINISTRATION	1	2		Deux à réparer
	BUREAU	1	PHARMACIE	1			
	BUREAU	4	SALLE DE RÉUNION	2	1	1	Un à réparer, un à remplacer
	ORDI. FIXE	3	ADMINISTRATION		3		demandeur la maintenance (virus)
	ORDI. FIXE	1	PHARMACIE		1		demandeur la maintenance (virus)
	ORDI. FIXE	1	SALLE DE RÉUNION			1	pas réparable
	IMPRIMANTE	1	ADMINISTRATION	1			
	BALANCE	1	PHARMACIE	1			
	TÉLÉVISION	1	SALLE D'ATTENTE	1			
	CHAISE	4	ADMINISTRATION	4			
	CHAISE	2	PHARMACIE	2			
	CHAISE	10	SALLE DE RÉUNION	4	4	2	Quatre à réparer, deux à remplacer
	CHAISE	10	SALLE D'ATTENTE	6	4		Quatre à réparer
<b>CONSOMMABLES</b>							
	CARTOUCHES IMPRIMANTES	3	FOURNITURES	3			
	STYLOS	54	FOURNITURES	54			
	PAPIER (rames)	5	FOURNITURES	5			
<b>MÉDICAMENTS</b>							
	se reporter à la fiche d'in- ventaire de la pharmacie		PHARMACIE				
<b>KITS NUTRITION</b>							
	RIZ (KG)	32	RÉSERVE	32			
	HARICOTS (SACS)	15	RÉSERVE	12	3		12 à péremption le 15/06/2013 ; Trois à péremption le 12/04/2012
	FARINE (SACS)	45	RÉSERVE	45			
	HUILE (BOUTEILLES)	59	RÉSERVE		59		Date de péremption le 22/05/2012



## Bordereau de réception

Nom et adresse :	
Date :	
Nom du fournisseur :	
Références de la facture :	

N° d'ordre	Nature	Quantité
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

IL EST CERTIFIÉ QUE LES MARCHANDISES CI-DESSUS ONT ÉTÉ REÇUES EN BON ÉTAT.

Nom de l'agent(e) supervisant la livraison :	Certifié(e) par :
Date :	Date :
Signature :	Signature :



## Bon de sortie de stock

Service bénéficiaire :	
Date :	

Désignation des articles sortis	Quantité	Observation

Le/la Comptable	Le/la bénéficiaire
-----------------	--------------------



## Procès-verbal de vol, destruction ou de la mise au rebut de biens

### PROCÈS-VERBAL

Immobilisation concernée :	
Nom de l'utilisateur ou de l'utilisatrice :	

### DESCRIPTION DE LA CIRCONSTANCE (du vol, de la destruction ou de la mise au rebut)

--

Date :	
--------	--

Établi par	Vérifié(e) par	Approuvé(e) par



## Fiche de stock

Article :	
-----------	--

Dates	Désignation	Stock initial	Entrée	Sortie	Stock final	Destination
	À REPORTER					



## Assurance qualité

### Définition

L'assurance qualité est un moyen d'obtenir confiance dans l'assurance de la qualité c'est-à-dire dans l'aptitude de l'association à satisfaire le niveau de qualité désiré.

L'assurance qualité c'est "l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité."

Au sein d'une association, la qualité est la mesure dans laquelle les ressources disponibles ou les services répondent à des normes préétablies qui incluent le point de vue de la personne bénéficiaire.

Toute démarche ou approche de qualité comporte trois phases : la conception, le contrôle et l'amélioration de la qualité. L'assurance qualité s'applique à la fourniture de produits et services.

### Objectifs

- Assurer la conformité des produits et services, en prenant toutes les mesures et précautions nécessaires à cette conformité
- Démontrer aux personnes bénéficiaires que les processus mis en œuvre sont maîtrisés et conduisent à l'obtention de la qualité

Il permet de :

- Rapprocher les prestataires les uns des autres et les rapprocher également des personnes bénéficiaires, permettant ainsi un travail d'équipe
- Augmenter le nombre des personnes bénéficiaires des services et de réduire le nombre des abandons
- Maximiser les avantages de la prise en charge des personnes bénéficiaires, minimiser les risques liés à la prise en charge pour le plus grand nombre possible de personnes bénéficiaires, vu les ressources disponibles

Elle conduit à l'atteinte rapide des objectifs de l'association.

### Conditions (prérequis)

- La compétence technique (personnels qualifiés, plateau technique adéquat)
- L'accès aux services (accessibilité géographique et financière)
- L'efficacité (résultats)
- Les relations interpersonnelles
- L'efficience (rapport coût/efficacité)
- La continuité
- L'innocuité
- Les agréments
- Le choix des services (liberté des personnes bénéficiaires de choisir le ou la prestataire vers lequel elles veulent se diriger)

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- Prendre conscience de nos lacunes
- Avoir un esprit tourné vers le changement
- Avoir une volonté d'amélioration continue
- Planifier les activités
- Mieux gérer les ressources
- Intégrer les activités
- Impliquer tous les usagers et usagères et les professionnel(le)s



---

Venir ensemble est  
un commencement ;  
rester ensemble est un progrès ;  
travailler ensemble est un succès



# Les statuts des travailleurs et travailleuses de l'association

## Définition

### Le/la bénévole

Être bénévole c'est participer de son plein gré à la vie de l'association sans contrepartie financière. La personne 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 ou de la bénévole à la vie de l'association est volontaire. Il/elle est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement.

Il/elle 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/la salarié(e)

La personne salariée est liée à l'association par un contrat de travail (cf. fiche RH5). Elle perçoit un salaire en échange de son travail et bénéficie d'un certain nombre de droits et devoirs liés à son contrat de travail (déterminés par les législations locales). L'employeur ou l'employeuse doit normalement déclarer ses salarié(e)s, 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/employeuse et du/de la salarié(e)).

### Le volontaire

Le/la volontaire se distingue à la fois du/de la bénévole et du/de la salarié(e).

Le volontariat est défini par les éléments suivants :

- Le ou la 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/la vacataire

La personne ayant le statut de vacataire effectue pour le compte de la structure un travail sur une durée très courte, qui peut être régulière (par exemple : un ou une médecin effectue une consultation pendant une demi-journée chaque semaine au sein d'une association). Elle est payée pour chaque vacation selon un forfait établi à l'avance.

Elle se distingue également du/de la bénévole comme du/de la salarié(e) par les éléments suivants :

- Elle est rémunérée pour ses services, contrairement au/à la bénévole
- Elle n'est pas officiellement embauchée par la structure, ce qui signifie qu'elle n'est pas tenue de respecter les horaires de la structure (seulement les horaires fixés par son contrat de vacation) et qu'elle ne bénéficie pas des congés payés, des congés maladie, des primes éventuelles, etc.

## Objectifs

Connaître les différents statuts des travailleurs et travailleuses de l'association existants pour les utiliser au mieux en fonction des besoins et des ressources de la structure

## Conditions (prérequis)

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 et des travailleuses, il est préférable de favoriser le salariat chaque fois que c'est possible.



## Proposition de grille de fonction des personnes volontaires

Volontaires	Fonctions
Niveau/Grade 1	Gardiens/gardiennes
Niveau/Grade2	Jardiniers/jardinières, blanchisseurs/blanchisseuses, techniciens/techniciennes de surface, cuisiniers/cuisinières
Niveau/Grade 3	Médiateurs/médiatrices, réceptionnistes, conseillers psychosociaux/conseillères psychosociaux, chauffeurs/chauffeuses,
Niveau/Grade4	Infirmier(e)s auxiliaires, gestionnaires de stocks, dispensateurs/dispensatrices
Niveau/Grade5	Secrétaires, assistant(e)s comptables, agent(e)s commerciales et commerciaux
Niveau/Grade6	Assistant(e)s médicaux, assistant(e)s social(e)s, ingénieur(e)s biologistes, psychologues
Niveau/Grade7	Administrateurs/administratrices, médecins
Niveau/Grade 8	Coordinateur/coordinatrice, directeur exécutif/directrice exécutive

Niveau = niveau de responsabilité

Comme les salarié(e)s, 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 salarié(e)s (cf. fiche RH3).

## La fiche de poste

### 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(e) 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 (prérequis)

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

## Recommandations

### ✓ À 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(e) et l'employeur/l'employeuse, 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 peut préciser que le travailleur/la travailleuse peut-être amené(e) à effectuer toute autre tâche à la demande de son/sa supérieur(e) dans le cadre des activités de la structure

### ✗ À NE PAS FAIRE

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



## Procédure d'élaboration d'une 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

Elles 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 activités

Elles 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 compétences

Elles 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.



## Fiche de poste

DESCRIPTION DU POSTE	
Titre du poste :	comptable
Supérieur hiérarchique :	responsable financier(e)
Rôle :	tenue de la comptabilité courante du siège
Lieu d'affectation :	
Type de contrat :	
<b>RESPONSABILITÉ GLOBALE DU POSTE</b>	<p>Sous la supervision du/de la responsable financier(e), le/la 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/elle intervient dans circuit des approvisionnements (commandes, achats, livraisons). Il/elle respecte les procédures administratives et financières de l'association et la législation en vigueur au Burkina Faso.</p> <p>Il/elle 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.</p>
RESPONSABILITÉS ET ACTIVITÉS CLÉS	
<b>1 - TENUE DE LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE</b>	<p>Le/la comptable participe à l'élaboration des plans comptables (général et analytique) et à la mise en place des schémas d'écritures. Il/elle enregistre à l'aide d'un logiciel (à installer) les opérations financières quotidiennes de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise et bonne utilisation du logiciel comptable</li> <li>• Participe à la centralisation de la comptabilité de l'association au siège</li> <li>• Traitement, vérification de la conformité et classement des pièces comptables</li> <li>• Codification et enregistrement des pièces comptables</li> <li>• Tenue sur le logiciel de tous les journaux de caisse et de banque du siège et des antennes</li> <li>• Application des procédures comptables et financières en vigueur dans l'association</li> <li>• 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</li> <li>• Assure la gestion des stocks de fournitures et consommables de bureau</li> <li>• Participe à la gestion administrative du paiement des salaires et indemnités de l'ensemble des intervenants et intervenantes de l'association ainsi que les retenues légales (cotisations sociales, IUTS, etc.)</li> <li>• Participe à l'élaboration des états financiers</li> <li>• Effectue les états de rapprochement bancaire du siège national</li> </ul>

<p><b>2 - PARTICIPE À LA GESTION BUDGÉTAIRE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des procédures de comptabilité et de gestion financière, conformément au guide de l'association</li> <li>• 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...</li> <li>• Participer aux audits financiers et assurer que toutes les recommandations d'audit sont mises en application au cours l'année suivante</li> <li>• Être garant(e) du classement adéquat des pièces justificatives pour les besoins des audits annuels et des contrôles des partenaires</li> </ul>
<p><b>3 - PARTICIPE AUX CONTRÔLES INTERNES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des procédures de comptabilité et de gestion financière, conformément au guide de l'association</li> <li>• 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...</li> <li>• Participer aux audits financiers et assurer que toutes les recommandations d'audit sont mises en application au cours l'année suivante</li> <li>• Être garant(e) du classement adéquat des pièces justificatives pour les besoins des audits annuels et des contrôles des partenaires</li> </ul>
<p><b>4 - AUTRES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécuter toutes autres activités concourant à la bonne marche de l'association</li> <li>• Aider à l'organisation administrative des formations et ateliers organisés par l'association</li> </ul>

**Indicateurs Clés de Performance**

1. Respecter les règles de gestion édictées par le manuel de procédures internes
2. Codification, enregistrement et classement corrects des pièces comptables
3. Tenue exacte et à jour des journaux comptables

La présidence

## La grille des salaires

### 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 et toutes

### Conditions (prérequis)

- 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 termes 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(e) 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

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...)
- La catégorie
- Les charges sociales (retenues employé(e)s, retenues employeurs/employeuses)

Bien que ce soit rarement obligatoire, il est recommandé de porter la grille des salaires à la connaissance des salarié(e)s, 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 représentant(e)s 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 cinq niveaux dans la grille, du niveau 1 le plus bas (pour un poste de gardien(ne) au niveau 5 le plus élevé (pour un directeur ou une directrice).

### Un processus inscrit dans l'association à 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 l'association à terme (sur plusieurs années), par le biais des augmentations annuelles, au moment du renouvellement du personnel ou en augmentant certains salaires (sous estimés 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/ou expliquée au salarié au moment de l'embauche.



## Grille des salaires

	Salaire Minimum/ maximum (brut)	Postes médicaux	Postes administratifs	Postes logistique
Niveau 5	2 500 – 3 000		Directeur/directrice	
Niveau 4	2 000 – 2 500	Responsable médical Médecin	Responsable administratif(ve)	Responsable logistique
Niveau 3	1 600 – 1 800	Infirmier(e) Accompagnant(e)s psychosociaux	Comptables	Acheteur/acheteuse Chauffeur/chauffeuse
Niveau 2	1 200 – 1 500	Hygiéniste-hôpital	Secrétaire	
Niveau 1	500 – 1 000 ←			Gardien(ne)

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

### Définition

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat ou une candidate correspondant aux besoins d'une organisation sur 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 pourvoir les postes vacants d'une organisation avec des employés et employées 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 (prérequis)

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 :
  - Rédaction de la fiche de poste (cf. fiche RH2)
  - 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...)
  - Publication de l'offre et communication en interne
  - Réception et classement des dossiers
  - Présélection des dossiers
  - Organisation d'un test et/ou entretien
  - Délibération et choix final du comité de sélection
- 5 Publication des résultats
- 6 Formalités d'embauche :
  - Signature du contrat (cf. fiche RH5)
  - Déclaration à l'inspection du travail, sécurité, sociale, etc.
  - Envoi d'une note à tous les services de l'association
  - Constitution du dossier (cf. fiche RH7)
  - 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 ou la salarié(e) fait déjà partie de la structure, les démarches administratives et l'intégration auprès du personnel sont facilitées
- Il permet aux salarié(e)s d'accéder à des promotions, ce qui peut favoriser leur motivation au travail



## Termes de référence du poste de chargé(e) de programme

### POSTE

Pour un ou une chargé(e) de programme du volet communautaire de la lutte contre le paludisme 2<sup>ème</sup> 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 coordinateur ou de la coordinatrice, ses principales tâches consisteront à :

- Établir le calendrier de travail
- Mettre en place et rendre fonctionnel un système de suivi supervision des structures 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 trimestriels des SMEO afin d'établir la synthèse des activités de la région
- Organiser des cadres de concertation avec les différents acteurs et actrices de la région
- Recevoir et communiquer à la coordination nationale de l'association les correspondances reçues
- Participer à l'élaboration des programmes, des projets et plans d'action de l'association
- Appuyer la coordination nationale dans l'organisation des réunions trimestrielles du conseil exécutif de l'association
- Soumettre par écrit au conseil exécutif à travers le coordonnateur ou la coordinatrice national(e) toutes les suggestions d'amélioration des activités
- Soumettre mensuellement au conseil exécutif 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 coordinateur ou la coordinatrice

### PROFIL :

- Avoir une expérience d'au moins deux 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
- Être capable de travailler en équipe
- Maîtriser le français
- Avoir des connaissances pratiques de l'anglais, du mooré et du gulmancema serait un atout
- Être immédiatement disponible

### CONDITIONS DE RECUTEMENT

Le poste sera basé à \_\_\_\_\_ est à pourvoir avant le \_\_\_\_\_. Il sera placé sous la responsabilité de la coordination nationale de l'association  
Le ou la chargé(e) 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

### PIÈCES À FOURNIR

- Une demande adressée au président ou à la présidente
- CV et lettre de motivation adressée au président ou à la présidente
- Un casier judiciaire datant de moins de trois 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



## Grille de tri des CV et lettres

Poste :		Date :	
Nom du candidat ou de la candidate :			

Document	Critères de base	Appréciation				Observations
		-	+/-	+	++	
Curriculum vitae	Clarté					
	Cohérence					
	Âge/situation familiale					
	Formation					
	Langues					
	Expérience professionnelle					
	Autres expériences					
Lettre	Présentation					
	Qualités rédactionnelles					
	Pertinence des motivations					

Candidature retenue :	oui :		Non :	
-----------------------	-------	--	-------	--

Remarques générales (ou questions éventuelles à creuser lors de l'entretien)



## Grille d'entretien

Poste :		Date :	
Nom du candidat ou de la candidate :			

Rubriques		Cotation (1=mauvais; 4=très bon)			
		1	2	3	4
Considérations générales	Connaissance du poste				
	Exigences du poste				
	Aptitudes				
	Difficultés envisagées				
	Atouts mobilisables				
	Intérêt professionnel				
	Connaissances professionnelles				
	Connaissances sur la population cible				
	Partenariat				
	Travail en équipe				
Considérations spécifiques	Motivations personnelles				
	Aspirations				
	Qualités et défauts				
	Présentation				
	Difficultés personnelles				
	Raisonnement				
	Élocution				
	Stabilité émotionnelle				

Moyenne :		Rang (sur candidats) :	
-----------	--	------------------------	--

Observations :

Entretien réalisé par :	
1.	2.

## Le contrat de travail

### Définition

Le contrat de travail est un accord entre un employeur ou une employeuse et un employé ou une employée 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 ou une employeuse et un employé ou une employée 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(e), nom de l'employeur ou de l'employeuse et de son représentant ou de sa représentante légal(e))
- 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 deux exemplaires originaux, comportant chacun la signature des deux parties au contrat : l'employeur/l'employeuse et l'employé(e). Chacun en conserve un exemplaire et l'employeur ou l'employeuse 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
- Être en règle avec la législation
- Protéger les 2 parties au contrat

### Conditions (prérequis)

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

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

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

### + IMPLICATIONS

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



## Contrat de travail à durée indéterminée

### Entre les soussigné(e)s :

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(e) 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 .....

### DURÉE DU CONTRAT - PÉRIODE 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 exception.

### LIEU DE TRAVAIL

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

### RÉMUNÉRATION

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

### PRÉAVIS (obligatoire)

À 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.

### CONGÉS PAYÉS

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

« lue et approuvée » :

L'employeur/l'employeuse

Le/la salarié(e)



## Contrat de travail

M/Mme : .....  
Entre les soussigné(e)s ..... 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(e) en qualité de.....  
..... pour servir à ..... À compter du .....  
L'intéressé(e) a pris acte du manuel des procédures, des définitions de tâches, de la charte éthique, et accepté de pallier toutes urgences, vu la particularité de son domaine de travail. Il ou elle respectera le secret médical, de délibération en toute circonstance, en tout lieu, et en tout temps.  
La durée du présent contrat est INDÉTERMINÉE

#### ARTICLE 2

M/Mme ..... est classé(e) à la catégorie professionnelle suivante.....  
.....

IL/ELLE PERCEVRA LA RÉMUNÉRATION SUIVANTE :  
(y compris diverses indemnités et majoration de 1973 à 2008)

**TOTAL BRUT :** .....

#### Retenue (retraite AMO)

INPS (base ..... ) = .....  
Part patronale 19,9 % = .....

Part employé = .....  
Retraite 3.6 % = .....  
AMO 3.06 % = .....

#### Autres primes et indemnités non taxables

NET À 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/sida. 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 à la compétence et au dévouement.

Ces dispositions ne pourront servir de moyen d'abus, de quelque nature, ni par l'employeur/employeuse ni par l'employé(e) 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 ou de la travailleuse au visa de l'inspecteur ou de l'inspectrice du Travail .....

Conformément à l'article 24 du Code du travail.

....., le .....

**L'EMPLOYEUR/L'EMPLOYEUSE**

**LE TRAVAILLEUR/LA TRAVAILLEUSE**

(1) Préciser la convention collective, l'accord d'établissement ou le statut applicable à la relation du travail.

(2) Il s'agit de préciser au niveau de cette rubrique les clauses relatives aux modalités d'application des dispositions légales concernant les voyages et transports relatives au logement et éventuellement toute clause particulière convenue entre les parties.



## Contrat de consultance

Entre les soussigné(e)s-ci après :

**L'association** ..... , dont le siège est à .....  
.....  
récépissé de déclaration n° ..... , représentée par .....  
..... , demeurant à ..... , sa Présidente

**d'une part,**

**Et**

**M/Mme** ..... demeurant et domicilié(e) à .....  
.....  
téléphone..... , majeur(e) 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 ÉTÉ CONVENU ET ARRÊTÉ CE QUI SUIT :

#### Article 1 : Objet et étendue de l'assistance

M/Mme .....interviendra en qualité de psychologue. Sa fonction consiste à fournir un accompagnement psychologique spécialisé (entretien parents et enfants) aux enfants ou parents d'orphelins ou enfants vulnérables 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/Mme .....exercera ses tâches au siège de l'association sis à .....  
.....

#### Article 3 : Durée du travail

M/Mme ..... est engagé(e) dans le cadre d'une consultance ne devra travailler que deux fois par semaine.

#### Article 4 : Durée du contrat

Le présent contrat est conclu pour une durée de six mois, c'est-à-dire du 1er septembre 2009 au 28 février 2010.

#### Article 5 : Rémunération

En contrepartie de ses interventions, M/Mme.....percevra une prime forfaitaire mensuelle de CENT MILLE FRANCS CFA (100 000 Francs CFA).

#### Article 6 : Obligations professionnelles

M/Mme.....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 pas remplies par M/Mme.....  
l'association se réserve 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 membres, deux d'entre eux ou d'entre elles étant désigné(e)s par une des parties et le/ la troisième d'un commun accord.

**Article 9 : nombre d'exemplaires**

Le présent contrat est établi en deux exemplaires signé par les deux parties en présence et régi par la législation en vigueur.

Fait à ....., le 1<sup>er</sup> septembre 2009

**Pour l'association**

M/Mme.....  
Titre .....

**L'intéressé(e)**

M/Mme.....

## Le dossier du personnel

### Définition

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

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
- État des congés
- Fiches de travail
- Suivi médecine du travail
- Fiches d'évaluation
- Certificat/rapport médical
- Demande d'explication, avertissement, mis à pied
- Copie de permis d'autorisation d'absence, etc.

### Recommandations

#### ✓ À FAIRE

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.





## Contenu du dossier du personnel

POCHETTES	DOCUMENTS
Informations personnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Photocopie de la carte d'identité</li> <li>• Fiche état civil</li> <li>• Photocopie des diplômes et d'attestations de formation</li> <li>• Photocopie du permis de conduire (éventuel)</li> <li>• Un exemplaire du CV + lettre de motivation</li> <li>• Note de service d'engagement</li> </ul>
Contrat de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat de travail</li> <li>• Description du poste</li> <li>• Adhésion caisse de retraite</li> <li>• Contrat d'assurance individuel</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche de compétences,</li> <li>• Certificat de travail des emplois antérieurs</li> <li>• Lettres éventuelles de recommandation</li> <li>• Compte rendu annuel d'évaluation</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevé des formations suivies</li> <li>• Fiche d'évaluation de la formation</li> </ul>
Médecine du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscription du salarié ou de la salariée</li> <li>• Relevé des visites</li> <li>• Compte rendu des visites</li> </ul>
Arrêt maladie, accident du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration d'arrêt maladie</li> <li>• Déclaration accident du travail</li> </ul>
Congés payés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevé des dates de congés payés</li> <li>• Fiche de demande de congés payés</li> <li>• Fiche de suivi des congés payés</li> </ul>
Absences, autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiches d'autorisation d'absence de l'année en cours</li> <li>• Relevés des absences de l'année en cours</li> </ul>
Salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bulletins de salaire de l'année en cours</li> <li>• Relevés des heures de l'année en cours</li> <li>• Relevés des frais de l'année en cours</li> </ul>
Dossier disciplinaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettres de sanction (blâme, avertissement, mise à pied, etc.)</li> </ul>
Le départ ou la retraite de l'employé(e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre de démission</li> <li>• Lettre de licenciement</li> <li>• Certificat de travail</li> <li>• Reçu pour solde de tout compte</li> </ul>



## Trame du dossier du personnel

Les dossiers de l'ensemble du personnel sont tenus par le ou la secrétaire.

### DOSSIER D'IDENTIFICATION DU PERSONNEL

- Demande manuscrite
- Acte de naissance
- Certificat de nationalité
- Certificat médical datant de moins de trois mois
- Casier judiciaire datant de moins de trois 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

À 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 le ou la secrétaire. Le dossier du personnel contient chacun des sous-dossiers suivants :

- Sous-dossier "ÉTAT CIVIL" (acte de naissance, certificat de nationalité)
- Sous-dossier " RÉFÉRENCES ACADÉMIQUES ET PROFESSIONNELLES " (diplômes, attestations, curriculum vitae, demande manuscrite)
- Sous-dossier " JURIDIQUE " (casier judiciaire, attestation de prise de service, contrat de travail)
- Sous-dossier " RÉMUNÉRATION " (fiche de paiement des indemnités et salaire)
- Sous-dossier " MÉDICAL " (certificats et repos médicaux)
- Sous-dossier « CONGÉS ET PERMISSIONS » (demandes, décisions de congés et de permissions) ;
- Sous-dossier " ÉVALUATION ET DISCIPLINE " (décisions de sanctions)
- Sous-dossier " DIVERS " pour d'autres dossiers de l'agent(e)

## Le registre du personnel

---

### Définition

Le registre du personnel est un outil récapitulatif en ressources humaines se présentant sous la forme d'une liste nominative des membres du personnel, quel que soit leur statut au sein de la structure. Il présente en général la fonction occupée, la date d'entrée et de sortie dans l'organisation, le statut, et autre information propre à chaque personne employée.

### Objectifs

L'objectif du registre du personnel est de lister les personnes actives et de suivre leurs mouvements dans la structure.

C'est un outil pouvant entre autres servir de base pour l'élaboration de la fiche de paie, l'organigramme ainsi que pour donner rapidement une idée de la taille de la structure et de la charge de travail qui peut être accomplie.

### Conditions (prérequis)

Le registre du personnel doit être mis à jour à chaque nouvelle arrivée et chaque changement concernant chacun des employés.



## Registre du personnel

	REGISTRE DU PERSONNEL
N° d'ordre	
Nom	
Nom de jeune fille	
Prénom	
Sexe	
Date de naissance	
Lieu de naissance	
Nationalité	
Situation de famille	
Nombre d'enfants à charge	
N° & date de la carte de travail	
Date d'entrée	
Date de sortie	
N° Sécurité Sociale (CNSS)	
Adresse	
Nom de l'ancien(ne) employeur/employeuse	
Poste occupé	
Lieu d'affectation	
Catégorie	
Salaire brut	
Type de contrat	

## La fiche de paie

### Synonymes

Bulletin de paie, bulletin de salaire

### Définition

La fiche de paie est le document qui atteste du versement du salaire à un ou une employé(e) 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 ou des intervenantes (indemnités, vacances, 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/de la salarié(e) et le poste qu'il occupe
- Le nom et les coordonnées de la structure "employeur/employeuse" (nom, adresse, N° d'immatriculation sociale et fiscale)
- La période de paie concernée (ex : du 1<sup>er</sup> 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 cout salarial total (salaire net + charges employeur + charges employé)
- La signature de l'employé(e)
- La signature et le cachet de l'employeur/de l'employeuse
- La date d'émission de la fiche de paie
- Le numéro matricule de l'employé(e)
- 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 (prérequis)

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 ou de la salarié(e), organismes sociaux et/ou instances publiques concernés
- De base, nombre d'ayant(e)s 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.

### ✓ À FAIRE

- Actualiser régulièrement la fiche de paie (ex : changement de fonction et de salaire d'un ou d'une salarié(e), naissance d'un enfant...)
- Imprimer les fiches de paie en deux exemplaires (minimum) : l'un pour l'employé(e) et l'autre pour l'employeur/employeuse, que chacun et chacune doit conserver et archiver méthodiquement
- Établir une fiche unique pour chaque période (par mois, par semaine...), présentant le salaire total versé au ou à le/ la salarié(e), 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

### ✗ À NE PAS FAIRE

Les perdiems, 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.



## 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 :		À 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 :		À déduire
Avance sur salaire		
Prêt		
Retards		
Absences		
Frais médicaux		
Cotisations pour charges sociales		
CNSS		
IRPP		
Autres		
Total retenu sur salaire		D

Salaire net à payer		$E=C-D$
---------------------	--	---------

Nom(s) et signature du/de la comptable	Signature de l'intéressé(e)
--	-----------------------------



## Bulletin de paie

Établi le :	
Période du :	Au :

Nom :	
Prénom :	
Emploi :	
N° CNI :	
N° CNPS :	
Adresse :	

Éléments du salaire		Montant
<b>Salaire de base</b>		<b>A</b>
Heures supp. :	H à =	
Heures supp. :	H à =	
Heures supp. :	H à =	
Heures supp. :	H à =	
<b>Totales heures supplémentaires</b>		<b>B</b>
Prime d'ancienneté		
Prime de responsabilité		
Indemnité de congés		
<b>Totales indemnités imposables :</b>		<b>C</b>

<b>Salaire brut imposable</b>	<b>D=A+B+C</b>
Retenues sur salaire :	
I.T.S.	
C.N.	
I.G.R.	
C.N.S.	
Caisse de retraite	
<b>Total retenu</b>	<b>E</b>
<b>Salaire net</b>	<b>F=D-E</b>
Indemnité de transport	G
Acompte ou avance	H
<b>Net à payer</b>	<b>I=F+G-H</b>

Droit aux congés			
Solde mois précédent	Acquis ce mois	Pris ce mois	Solde

Signature de l'employé(e)	Signature du/de la comptable
Signature de l'employeur ou de l'employeuse	Salaire payé le

## Le fichier des rémunérations

### Synonymes

État 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 et travailleuses d'une structure, qu'ils ou elles soient salarié(e)s, vacataires, indemnisé(e)s, 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 cout mensuel de chaque travailleur ou travailleuse 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/l'employeuse et le travailleur/la travailleuse 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, etc.)
- Connaître les subventions et les budgets octroyés par les bailleurs de fonds aux rémunérations
- Connaître les modalités de paiement choisies par chacun(e) des travailleurs et travailleuses (espèces, chèque, virement)

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- Actualiser le fichier des rémunérations après chaque mouvement ou changement (nouvelle arrivée/départ, augmentation de salaire octroyé à un ou une employé(e), 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/la responsable de la structure et le/la responsable financier(e) 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 minimums qui doivent apparaître dans le tableau sont :

- Le mois de rémunération concerné
- Le nom et le poste occupé par chacun(e) des travailleurs ou des travailleuses
- Pour les salarié(e)s : le salaire brut, les différentes retenues faites sur le salaire brut (taxes, avances, prêts...) et le salaire net versé
- Les modalités de paiement de la rémunération négociées avec chacun(e) des travailleurs et des travailleuses
- La signature du/de la responsable financier(e) et d'un ou d'une 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 ou de la travailleuse)
- N° de compte en banque pour les employé(e)s payé(e)s 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)



### Livre de paie

		SALARIES										FINANCEMENT										
SALARIE(E/S)		N°	NOM & PRÉ-NOMS	FONCTION	STATUT	Nb de H/mois	Lieu d'affectation	SALAIRE BRUT MEN-SUEL	Sécurité sociale	Im-pôts	TOTAL DES RETENUES	NET	Indem-nités	Total à payer	Part patro-nale	Cout salarial total	Mode de paiement	1	2	3	Fonds propres	
A	B							C	D = (B+C)	E = (A-D)	F	G = (E+F)	H	I = (A+F+H)	= -1-2-3							
1	GARDIEN(NE)		Salariné(e)	Temps plein			55000	3025	2599	5624	49376		63800	8800	63800	virement	63800			0		
2	VAGMESTRE		Salariné(e)	Temps plein			66853	3677	4039	7716	59137	30000	89137	10696,48	107549,48	chèque	77549	30000		0,48		
3	CHAUFFEUR/CHAUFFEUSE		Salariné(e)	Temps plein			83634	4600	6639	11239	72395	5000	77395	13381,44	102015,44	virement	97015		5000	0,44		
4	CONSEILLER/CONSEILLÈRE		Salariné(e)	Temps plein			80000	4400	5548	9948	70052		70052	12800	92800	virement	92800	92800		=09-09- R9-59		
5	CONSEILLER//CONSEILLÈRE		Salariné(e)	Temps plein			80000	4400	5548	9948	70052		70052	12800	92800	virement	92800	92800		0		
6	SECRÉTAIRE		Salariné(e)	Temps plein			168604	9273	11780	21053	147551	5000	152551	26976,64	200580,64	chèque	195581		5000	-0,36		
7	CHARGE(E) DE PROGRAMME		Salariné(e)	Temps plein			225000	12375	18326	30701	194299		194299	36000	261000	virement		261000		0		
8	CONSEILLER/CONSEILLÈRE		Salariné(e)	Temps plein			78004	4290	5898	10188	67816	17500	85316	12480,64	107984,64	espèces	107985			-0,36		
<b>TOTAL :</b>																						

Signature du ou de la responsable financier(e) :

Signature du directeur/de la directrice

## La gestion des congés

### Définition

Le mot congé désigne la période pendant laquelle un ou une salarié(e) est autorisé(e) à quitter provisoirement son emploi.

La gestion des congés du personnel, ou gestion des congés et absences est une problématique qui consiste à gérer les absences des collaborateurs et collaboratrices au sein de l'association.

Les types d'absence : congés payés, congés sans solde, arrêts maladie, congés maternité et congés paternité, absences pour mariage, naissance ou décès d'un ou d'une proche, récupération d'heures supplémentaires, etc.

### Objectifs

- Minimiser le plus possible l'impact des congés sur les activités et l'atteinte des objectifs
- Simplifier le processus de demande de congés et de validation d'une absence
- Donner aux salarié(e)s plus de visibilité sur leur solde de congés
- Assurer la fiabilité des informations transmises aux salarié(e)s
- Partager un planning de congés disponible pour tous et toutes
- Éviter les erreurs (autoriser une absence à un ou une salarié(e) alors que son solde est nul)

### Conditions

- Disposer du code du travail et de la sécurité sociale ou tout autre document législatif en vigueur définissant la durée des congés maladie, maternité, paternité...
- Disposer d'un planning de congés
- Partager le planning de congés et absences avec tout le personnel
- Mettre à jour les données en temps réel pour tous les utilisateurs et utilisatrices

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

Toute permission de cette nature doit faire l'objet d'une autorisation écrite préalable de l'employeur ou de l'employeuse, sauf en cas de force majeure

### + IMPLICATIONS

- Prévenir vos collègues de vos dates de congés, à l'avance
- Partir pendant une période creuse (le mois d'août généralement)
- Trouver une personne pour assurer l'intérim et prendre les décisions à votre place
- Prévenir vos principaux interlocuteurs et interlocutrices, et leur donner les coordonnées de votre remplaçant(e)
- Mettre en place une réponse automatique sur votre adresse mail et sur vos répondeurs, indiquant votre période de vacances et l'interlocuteur ou l'interlocutrice à contacter en votre absence
- Essayez de conclure les dossiers en cours avant de partir

# Les entretiens annuels d'évaluation

## Synonymes

Évaluation du personnel, fiche d'évaluation de performance du personnel, fiche d'autoévaluation, fiche annuelle de rendement.

## Définition

L'entretien d'évaluation est un entretien en face à face entre le/la salarié(e) et son/sa supérieur(e) hiérarchique direct(e). L'objectif est d'en 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(e) et l'évaluateur/évaluatrice, la décision finale appartient au premier ou à la première responsable de trouver une solution afin de satisfaire les deux parties.

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



### Avantages :

- Réel échange avec le/la supérieur(e) 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/de la salarié(e) et de son/sa supérieur(e) 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 salarié(e)s et aux managers et manageuses, pour la préparation, le passage d'entretien et le suivi
- Une formation du corps managérial 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 et collaboratrices au niveau individuel et collectif
- De favoriser la motivation et l'implication de salarié(e)s

Il permet au ou à la salarié(e) :

- D'être acteur/actrice 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/l'employeuse et les employé(e)s avant le démarrage du processus.



## RECOMMANDATIONS

**Personnes bénéficiaires :** Tous les salariés et toutes les salariées 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/évaluatrice et l'évalué(e).

Pour l'évalué(e) : 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(e) se verra remettre une grille d'évaluation, qu'il/elle remplira préalablement et qui servira de trame à l'entretien (voir exemple en annexe).

### Pour l'évaluateur/évaluatrice :

Il ou elle 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 ou collabora-

trice, 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 deux 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 termes de formation, d'évolutions du poste, etc.).

Chaque encadrant(e) est responsable de la mise en application des décisions prises au cours de l'entretien.



## Fiche d'évaluation / Personnel cadre et non cadre

N°	
Service :	Période d'évaluation :
Nom & prénom :	Date de l'évaluation :
Fonction :	Date de la précédente évaluation :

### 1. PARTIE À REMPLIR PAR LE SERVICE ADMINISTRATIF :

Absences		Sanctions	
Jours de congés		Nature	Nombre de fois
Jours de permission			
Jours d'arrêts			
Total jours d'absences			

**Observations du de/la Président(e) :**

*Sur les aptitudes de travail du de/la salarié(e) :* .....

.....

*Sur l'assiduité et réactivité au travail :* .....

.....

*Sur les relations professionnelles du de/la salarié(e) avec ses collaborateurs/collaboratrices et les partenaires de l'OSC :* .....

.....

*Sur le niveau d'adhésion du de/la salarié(e) aux objectifs de l'OSC :* .....

.....

.....

**2. PARTIE À REMPLIR PAR LE/LA SUPÉRIEUR(E) HIÉRARCHIQUE :  
CRITÈRES GÉNÉRAUX (EXPLIQUÉS AU 1<sup>ER</sup> ENTRETIEN, REMPLIS AU 2<sup>ÈME</sup>)**

Pour remplir la grille d'évaluation

**Evaluation du personnel**

Exceptionnel	A
Très bon	B
Bon	C
Médiocre	D
Insuffisant	E

**Critères généraux**

APTITUDE AU TRAVAIL :	A	B	C	D	E	Observations
Connaissances (techniques)						
Capacités de programmation des tâches						
Capacités d'organisation						
Capacités de délégation						
Esprit d'initiative (créativité)						
Autonomie et sens des responsabilités						
<b>ASSIDUITE AU TRAVAIL :</b>						
Ponctualité						
Disponibilité						
<b>RELATIONS SOCIALES :</b>						
Aptitude au travail en équipe						
Adaptabilité						
Communication						
Respect de la hiérarchie						
<b>AUTRES APTITUDES :</b>						

**Observations du/de la supérieur(e) hiérarchique :**

*Sur les aptitudes au travail du de/la salarié(e) :* .....

.....

*Sur l'assiduité et réactivité au travail :* .....

.....

*Sur les relations professionnelles du de/la salarié(e) avec ses collaborateurs/collaboratrices et les partenaires de l'OSC :*

.....

*Sur le niveau d'adhésion du de/la salarié(e) aux objectifs de l'OSC :* .....

.....

.....

3. PROPOSITIONS FAITES EN CONSÉQUENCE DE L'ÉVALUATION :

Nature de la décision	Décision
Formation à entreprendre	
Promotion	
Augmentation	
Gratification / prime	
Licenciement	

**Observations de l'intéressé(e) :**

*Sur les aptitudes du de/la salarié(e) :* .....

.....

*Sur l'assiduité et réactivité au travail :* .....

.....

*Sur les relations professionnelles du de/la salarié(e) avec ses collaborateurs/collaboratrices et les partenaires de l'OSC :*

.....

*Sur le niveau d'adhésion du de/la salarié(e) aux objectifs de l'OSC :* .....

.....

*Signature du de/la supérieur(e) hiérarchique :*

*Signature de l'intéressé(e) :*

## Le plan de formation

### Définition

Le plan de formation est un document qui retrace l'ensemble des besoins de formation définis par l'employeur ou l'employeuse avec les salarié(e)s 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 salarié(e)s. Lorsqu'il y en a, les représentant(e)s du personnel doivent être consulté(e)s lors de l'élaboration du plan de formation.

Chaque salarié(e) est potentiellement concerné(e) 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 de la personne salariée à son poste de travail dans l'association
- Actions visant le développement des compétences des salarié(e)s.

Le plan de formation peut également prévoir d'autres mesures telles qu'un bilan et/ou une validation de l'expérience du/de la salarié(e).

### 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 salarié(e)s en leur permettant d'évoluer dans la structure

### Conditions (prérequis)

Le plan de formation doit être élaboré en concertation avec le corps salarial de l'association : un formulaire individuel à remplir par chacun(e) peut constituer un bon moyen de faire le point sur les besoins de chacun(e) 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

### ✓ À 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.

### ✗ À 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.

### + IMPLICATIONS

Le plan de formation peut être revu chaque année, mais les besoins identifiés non satisfaits peuvent être reportés sur l'année suivante s'ils sont toujours d'actualité.



## Plan de formation

### EXEMPLE DE PLAN DE FORMATION

Priorité	Caractéristiques de la formation						Cout prévisionnel	
	Intitulé	Objectif principal	Objectifs spécifiques	Public visé/noms et catégories des acteurs et actrices	Type/durée de la formation		Cout pédagogique  (prix de la formation/salaire du formateur/de la formatrice)	Coûts annexes  (transport, hébergement, repas, etc.)
					Interne	Externe		
<b>BESOINS COLLECTIFS</b>								
1	Informatique	Informatiser la gestion des stocks de la pharmacie pour connaître à tout moment l'état des stocks et anticiper les ruptures	Savoir construire et utiliser un tableau Excel  Faire un suivi des consommations en médicaments  Établir des statistiques pour permettre l'anticipation des besoins	Personnel de la pharmacie (quatre personnes)	2 semaines		2 000 €	200 €
<b>BESOINS INDIVIDUELS</b>								
2	Anglais	Variation des sources de financement	Pouvoir soumettre des demandes de financement aux bailleurs anglophones  Maîtriser le vocabulaire lié à la rédaction de projets	Coordinateur et coordinatrice de projets (1 personne)		2h/semaine pendant 6 mois	800 €	0

# La rupture du contrat de travail

## Définitions

Une personne salariée est liée à la personne qui l'emploie par un contrat de travail (cf. fiche RH5). Celui-ci peut être rompu soit à l'initiative du ou de la salarié(e) (démission), soit à l'initiative de l'employeur ou de l'employeuse (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/employeuse et du/de la salarié(e).

- **La démission** est le départ volontaire du ou de la salarié(e) qui émet le souhait de quitter la structure. La personne salariée est tenue de respecter un délai de préavis, qui peut être négocié avec l'employeur ou l'employeuse 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 ou d'une salarié(e). Ce souhait peut avoir plusieurs origines : la baisse de ressources qui fait que la structure ne peut plus payer le ou la salarié(e) (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'une personne salariée (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 la personne salariée atteint l'âge légal ou la durée légale de cotisation (ces valeurs varient selon les pays), elle 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 ou son employeuse son départ. L'employeur/employeuse n'a pas de démarches particulières à faire.

- **La mise en disponibilité** est la situation d'un ou d'une fonctionnaire qui cesse d'exercer son activité professionnelle pendant une certaine période. Il ou elle est placé(e) 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 ou de la fonctionnaire ou d'office à l'initiative de l'administration. Cela n'entraîne pas de rupture de son contrat de travail, il/elle sera réintégré(e) 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 ou une juriste ou un ou une avocate.

## Contrôle qualité-audit qualité

### Définition

Le contrôle qualité est une procédure qui vise à s'assurer que les produits et services répondent bien à tout un ensemble de critères de qualité pour satisfaire les exigences de la personne bénéficiaire.

### Objectifs

- Déterminer la conformité ou la non-conformité des activités et/ou résultats aux exigences spécifiées dans le manuel qualité (le système qualité est-il appliqué?)
- Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre à satisfaire aux objectifs qualité prescrits (le système qualité est-il adéquat?)
- Donner à l'audit(e) l'occasion d'améliorer son système qualité
- Satisfaire aux exigences réglementaires
- Permettre l'enregistrement du système qualité de la structure auditée

### Conditions (prérequis)

- Définir la fréquence de contrôle
- Définir la ou les caractéristiques des produits et services qui doivent être contrôlée(s)
- Définir le type de contrôle
- Définir la méthode de contrôle
- Définir les moyens de contrôle à utiliser
- Identifier l'entité qui réalise le contrôle



### RECOMMANDATIONS

- Impliquer la direction
- Écouter les personnes bénéficiaires
- Définir le cadre et encourager les initiatives
- Former le personnel à tous les niveaux pour permettre une participation active efficace
- Mettre en place des dispositifs de mesure et surveiller des objectifs fixés
- Améliorer, simplifier et maîtriser le fonctionnement des processus internes, en se basant éventuellement sur des référentiels comme ISO 9000
- Considérer les problèmes comme une source de progrès potentiels, et mettre en place un outil de résolution de problème pour éradiquer la non-qualité des processus
- Développer les relations avec les personnes bénéficiaires
- Soutenir une communication adaptée sur la qualité pour diffuser la culture qualité auprès du corps salarial en répondant à leur interrogation





---

# BIBLIOGRAPHIE

---

## Pour aller plus loin !

**Boite à outils Genre et VIH**, Plateforme ELSA, édition avril 2018  
[www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)

**Capitalisation : Comment élaborer son projet associatif et son plan stratégique en ONG**,  
Coordination SUD, 2015  
[www.coordinationsud.org](http://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](http://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](http://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](http://www.plateforme-elsa.org)

**Guide d'appui à la structuration associative**, Plateforme ELSA, édition 2012  
[www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)

**Maîtriser les risques au sein de son ONG (fiche Pratiques & outils)**, décembre 2017  
[www.coordinationsud.org](http://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](http://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](http://www.dunod.com)

**Guide pratiques pour la vie associative**, Novembre 2021  
[www.associations.gouv.fr/guide-pratique-vie-associative.html](http://www.associations.gouv.fr/guide-pratique-vie-associative.html)



## SIGLES & ABRÉVIATION

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





---

Les photos du 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/](http://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
- © Mouvement Malgache pour le Planning Familial (Madagascar) / Alfredine SITRAKA, p. 10 et 93
- © Maison des Enfants et des Jeunes de Bafou (Cameroun) / YMELE Berthe, p. 13
- © Fondation Espoir Guinée (Guinée) / Alimou BHODJE BALDE, p. 45
- © Solidarité Sida (France) / Martin CHANG, p. 46
- © CRIPS (Togo) / Kodjo FIOGAN, p. 61
- © CRIPS (Togo) / Komi Néva, p. 247
- © Association Hasnouna (Maroc), Plateforme ELSA, p. 71
- © Plateforme ELSA, p.181, 209 et 227
- © SIDACTION, p. 267

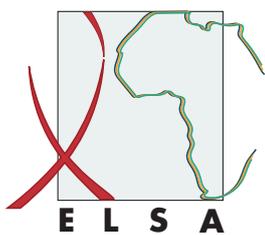
---

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

**Conception graphique :** Maya LAMBERT

**Impression :** Imprimerie Moderne

**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](http://www.plateforme-elsa.org)

 @ELSAplateforme  
 @PlateformeELSA  
 [www.youtube.com/c/PlateformeElsa](http://www.youtube.com/c/PlateformeElsa)  
 @company/plateforme-elsa

*Avec le soutien :*

