



MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE À L'USAGE DES ONG

Saleck Ould Jeireb



© CIDEAL, 2012

© Saleck Ould Jeireb

CIDEAL

Blasco de Garay, 94

28003 Madrid (Espagne)

Tel. : (+34) 915 538 488

Fax : (+34) 915 985 180

E-mail : cideal@cideal.org

www.cideal.org

Dessin de couverture : Daniela D'Antuono, Design & Creativity

Maquette et mise en page : Daniela D'Antuono, Design & Creativity

Depôt légal : M-19984-2013

Printed in Spain

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon.

Cette publication a été réalisée avec l'appui financier de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID).

Les contenus de la publication sont responsabilité exclusive des auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'AECID.

MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE À L'USAGE DES ONG

Saleck Ould Jeireb



Avec la collaboration de:



SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
---------------------------	---

PREMIÈRE PARTIE:

Résultats du diagnostic et objectifs du manuel	8
1. Contexte	8
2. Les faiblesses et lacunes de gestion relevées	11
3. Objectifs du présent manuel	14

DEUXIÈME PARTIE:

La gestion administrative et financière d'une ONG	16
1. La gestion administrative d'une ONG	16
1. 1. Les instances dirigeantes d'une association	16
1. 2. La gestion du personnel	20
1. 3. La gestion du courrier et les procédures d'archivage des documents	22
2. La gestion financière	24
2. 1. Les rapports de gestion	24
2. 2. La tenue des livres et registres	26
2. 3. Les procédures d'acquisition de biens et services	26
2. 4. Les opérations bancaires et procédures de gestion de la trésorerie	30
2. 5. Les opérations de décaissement	33
2. 6. Définitions de quelques concepts et outils de gestion	34

TROISIÈME PARTIE:

Modèles d'outils de gestion usuels	38
1. Outils de gestion administrative	38
1.1. Modèle de Contrat de travail	38
1.2. Modèle d'Ordre de mission	41
1.3. Registres de courrier	42
1.4. Registre de délibérations des AG ou CA	43
1.5. Registre d'inventaire	43
1.6. Modèle de Bon de commande	44
1.7. Fiche de stock	45
1.8. Petit Guide Usuel pour l'archivage des documents	46
1.9. Modèle de Termes de Références	48
1.10. Modèles de Grille d'Évaluatio	51
2. Outils de gestion financière et comptable	55
2.1. Modèle de Bulletin de salaire	55
2.2. Modèle de Bon de caisse	57
2.3. Modèles de Rapport Financier Mensuel	58
2.4. Modèle de Livre de banque	61
2.5. Modèle de Livre de caisse mensuel	62
2.6. Formulaire d'arrêt de caisse	63
2.7. Livre d'inventaire trimestriel	64
2.8. Bon de réquisition de matériel	65
3. Modèles de rapports techniques	67
3.1. Modèle de Rapport Technique trimestriel	67
3.2. Modèle de Rapport Final	73

INTRODUCTION

SOS Pairs Educateurs et la Fondation CIDEAL ont développé durant la période 2008-2012, avec l'appui financier de l'AECID, un projet de renforcement de capacités au profit de 10 ONG locales mauritaniennes opérant dans quatre wilayas du pays (Nouakchott, Nouadhibou, Trarza et Brakna).

Ce projet s'est articulé autour: (i) d'une série de formations citées ci-dessous; (ii) du financement de micro projets au profit des 10 ONG locales et (iii) de l'organisation d'ateliers d'échanges entre les ONG bénéficiaires du projet (4 ateliers d'échange au total tout au long du projet). Il convient de souligner aussi la participation des membres des ONG locales et des membres de SOSPE à 3 ateliers régionaux d'échanges d'expériences organisés de façon transversale dans le cadre de ce projet en Tunisie, en Algérie et au Maroc.

Les formations en questions se présentent comme suit:

Intitulé de la formation	Date
Gestion des associations.	18/12/2008 au 21/12/2008
Gestion Cycle de Projet et planification stratégique.	22/12/2008 au 24/12/2008
Genre.	25/12/2008 au 27/12/2008
Planification Stratégique.	20/04/2009 au 23/04/2009
Genre et Gestion des associations.	24/04/2009 au 26/04/2009

▶ Gestion des associations.	27/04/2009 au 29/04/ 2009
Formation Approche Genre et Suivi/Evaluation de micro projets.	06/12/2009 au 08/12/2009
Contrôle financier.	09/12/2009 au 12/12/2009
Identification des besoins.	01/08/2010 au 07/08/2010
Suivi et Evaluation.	25/12/2010 au 30/12/2010
Islam et Genre.	26/03/2011 au 27/03/2011

L'évaluation de la mise en œuvre des microprojets et le diagnostic des capacités en termes de procédures de suivi et d'outils de gestion utilisés par les 10 ONG ont permis de déceler l'existence de certaines lacunes et de faiblesses bien que d'une manière générale les 10 ONG se sont inscrites dans une dynamique de suivi des procédures et des outils basics de gestion administrative et financière.

En effet le fonctionnement efficace et efficient de toute structure ou institution nécessite, au plan interne une démarche cohérente dans la gestion administrative et financière. C'est pourquoi le présent manuel présente de manière générale les aspects fondamentaux d'un système courant de gestion administrative et financière d'une ONG.

Le manuel s'articule autour de trois grandes parties.

Dans une première partie sont mis en relief les faiblesses et lacunes de gestion relevées lors du diagnostic des systèmes de gestion au niveau de 10 ONG et les objectifs du présent manuel de procédures.

La deuxième partie traite des aspects de la gestion administrative et de la gestion financière notamment: les concepts et principes de base et les instances dirigeantes d'une association, la gestion du personnel, la gestion du courrier, les procédures d'achat, les procédures d'archivage des documents...

Une troisième partie présente les modèles d'outils de gestion les plus usuels aussi bien de gestion administrative que de gestion financière et comptable.

PREMIÈRE PARTIE: Résultats du diagnostic et objectifs du manuel.

1. Contexte.

Le projet de «Renforcement des ONG Mauritanienes, à travers la formation et la réalisation de petites actions de développement avec une approche Genre» mis en œuvre par l'ONG nationale SOS PAIRS Educateurs et la Fondation CIDEAL fait partie d'un Programme Régional intitulé «Promotion et représentation des femmes dans l'espace social et politique. Appui à la société civile, Promotion et Défense des Droits de la Femme. Formation sur les questions de Genre, Alphabétisation Juridique, Formation des Jeunes, Information et Sensibilisation» cofinancé par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement, AECID.

En plus des ateliers de formation, les 10 ONG locales participantes au projet, ont bénéficié de financements et d'appui et d'encadrement techniques pour exécuter des microprojets de développement où elles devaient réaliser l'application pratique des enseignements et des outils tirés des formations reçues, notamment l'intégration de l'approche Genre.

La répartition géographique de ces associations et des micros projets financés se présente comme suit:

Wilaya	Commune	ONG	Titre du micro projet
Nouakchott	El Mina	Association Féminine de Bienfaisance pour l'Enfance (AFBE Silatou Rahim).	Réinsertion des jeunes des quartiers populaires de Nouakchott.
	Sebkha	Association pour la Défense des Droits des Femmes en Mauritanie (ADDFM).	Appui à l'insertion économique des femmes et des jeunes des quartiers périphériques de Nouakchott.
D. Nouadhibou	Nouadhibou	Association des Diabétiques du Nord (ADN) devenue Stop Diabète	Projet intégral d'accès à la santé pour les personnes atteintes de diabète.
		Association des Volontaires dans la lutte contre l'Analphabétisme (AVA).	Réhabiliter les femmes mauritaniennes à jouir de leurs droits reproductifs et légaux.
		Nourricerie Aichetou Diallo (NAD)	Lutte contre le SIDA chez la population migrante de Nouadhibou.

Brakna	Aleg	Association Mauritanienne de Promotion de la Santé, de la Famille et de l'Environnement (AMPFSE).	Sensibilisation sur les droits des Femmes et la lutte contre les Mutilations Génitales Féminines.
	Boghé	New Vision.	Renforcement des capacités des femmes qui vivent en milieu rural (alphabétisation et sensibilisation droits des femmes).
		Ensemble pour la Solidarité et le Développement (ESD).	Promotion des droits de la Femme et de son indépendance économique.
Trarza	Rosso	Organisation de lutte contre les Maladies Sexuellement Transmissible et le Sida (OMST/SIDA)	Appui aux jeunes entre 14 et 22 ans en situation d'échec scolaire.
		ASPRO 2001 (Association de Santé Préventive de Rosso)	Renforcement d'activités génératrices de revenus.

Après la clôture de mise en œuvre du dernier de ces micros projets en 2012, une évaluation externe de ce processus de formation, d'encadrement et de mise

en œuvre de micro projets a été effectuée en juillet-août 2012 et a permis de relever une série de faiblesses et de lacunes.

2. Les faiblesses et lacunes de gestion relevées.

Le projet de «Renforcement des ONG locales mauritaniennes, à travers la formation et la réalisation de petites actions de développement avec une approche Genre» mis en œuvre par SOS Pairs Éducateurs et la Fondation CIDEAL a permis de renforcer de manière significative les capacités de 10 ONG locales mauritaniennes par une approche axée sur les apprentissages (formation et encadrement de proximité), les échanges d'expériences et la mise en pratique des compétences en terme de gestion associative, financière, de genre et de planification stratégique lors de la mise en œuvre de microprojets.

L'évaluation de ces 10 microprojets conçus et mis en œuvre dans le cadre de ce projet et le diagnostic des systèmes, outils et procédures de gestion suivis ont permis de dégager les constats généraux suivants et de cerner les principaux points forts et les principaux points à améliorer des dites organisations:

- ▶ Le suivi et l'encadrement de proximité assurés par SOS Pairs Educateurs, les sessions de formations et les ateliers d'échanges ont largement contribué au renforcement des capacités de gestion des ONG. Quasiment toutes les ONG disposent d'archives pouvant suffisamment renseigner la gestion administrative et financière des microprojets.
- ▶ Les sessions de formation, les rencontres d'échanges et de restitution des documents de projets ont largement contribué à l'élaboration de cadres logiques de micro projets généralement de qualité.

- ▶ Les impacts des formations qui ont porté sur des thèmes prioritaires (la gestion associative et financière, le genre, le suivi évaluation, la planification stratégique...) sont évidents. La plupart des associations ont intégré la dimension genre dans les cadres conceptuels et les processus d'exécution des microprojets et suivent un minimum de concepts fondamentaux de gestion.
- ▶ L'implication et la participation des femmes dans la gestion des associations étaient remarquables. Plusieurs ONG ont impliqué les femmes à différent niveau dans la conception et la gestion des microprojets. 3 des 10 associations ont confié la coordination de la mise en œuvre des microprojets à des femmes.
- ▶ Des partenariats ont été développés autour de ces microprojets avec les mairies, les collectifs de bénéficiaires, les associations de jeunes, de femmes, les communautés villageoises, etc.

D'une manière générale la pertinence, la cohérence, l'efficacité et la durabilité des impacts de la quasi-totalité des micros projets sont établies.

Cependant de sérieuses lacunes persistent sur le plan de la gestion administrative et financière à savoir:

- ▶ Faibles articulations entre les instances délibérantes et exécutives des associations. À titre d'exemple aucune des dix ONG n'a fait approuver la convention de financement du micro projet par son Assemblée Générale ou son Conseil d'Administration.

- ▶ Sur le plan de la gestion associative, force est de constater un faible archivage des délibérations, des rapports, des procès verbaux d'inventaires des patrimoines des associations. Les correspondances administratives (courriers) ne sont pas systématiquement enregistrées et suivies au niveau de certaines des ONG.
- ▶ Les procédures d'acquisition de biens et de services ne sont pas suffisamment maîtrisées par toutes les équipes des associations (il y'a encore des faiblesses notoires en matière de procédures et de capacités d'analyse des offres techniques et financières).
- ▶ La plupart des associations ne disposent pas de procédures internes. Seules 03/10 ONG disposent de manuels de procédures internes (ASPRO, ESD et ADDFM.) qui méritent aussi d'être améliorés.
- ▶ Absence de vérification annuelle de la tenue de la comptabilité (l'enregistrement de base, les justificatifs et les imputations comptables attribuées) et les états financiers ne sont pas certifiés. Les responsables des associations ne sont pas conscients de l'utilité de l'élaboration et de la certification des états financiers. La certification est une mission d'audit externe des comptes qui témoigne de la conformité des comptes au référentiel comptable qui leur est applicable.
- ▶ Les fonctions de surveillance et de contrôle sont généralement inexistantes ou très faibles si elles existent. Les rôles des commissaires aux comptes ne sont pas perçus ni opérationnels. Le commissaire aux comptes a le rôle de contrôler la sincérité et la régularité des comptes annuels de l'association.

3. Objectifs du présent manuel.

L'élaboration d'un manuel de procédure de gestion interne commun à ces 10 ONG s'impose pour les aider à se doter de lignes de conduite et à être plus efficace et plus crédibles dans la mise en œuvre de projets de développement en termes de gestion administrative et financière.

Le présent manuel est donc conçu pour servir d'outil permettant aux ONG d'améliorer leurs capacités de gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Il a pour but de:

- ✓ Décrire les procédures administratives, financières et comptables qui font partie du contrôle interne d'une association;
- ✓ Servir de voie pour les diverses formes de vérification;
- ✓ Fixer les normes de gestion de l'association;
- ✓ Servir de guide de référence pour la formation de nouveaux agents;
- ✓ Normaliser les pratiques, les procédures et les formulaires de gestion;
- ✓ Assurer la coordination entre les diverses activités de gestion administrative et financière, ainsi que les opérations avec les bénéficiaires de l'association;
- ✓ Permettre la célérité dans la prise des décisions;
- ✓ Accroître la productivité du personnel de l'association;

- ✓ Ancrer davantage de pratiques démocratiques et de transparence dans la gestion des ONG par la vulgarisation des notions et principes de gestion associative;
- ✓ Familiariser les ONG aux procédures et outils de gestion administrative et financière les plus courants;
- ✓ Contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de la crédibilité des ONG ciblées par le projet.

Le présent manuel de procédures de gestion administrative et financière définit les principes et règles de la gestion de la structure organisationnelle de votre association. Il vient aussi compléter les dispositifs existants notamment les statuts, les règlements intérieurs et les manuels de gestion internes.

DEUXIÈME PARTIE: La gestion administrative et financière d'une ONG.

1. La gestion administrative d'une ONG.

1. 1. Les instances dirigeantes d'une association.

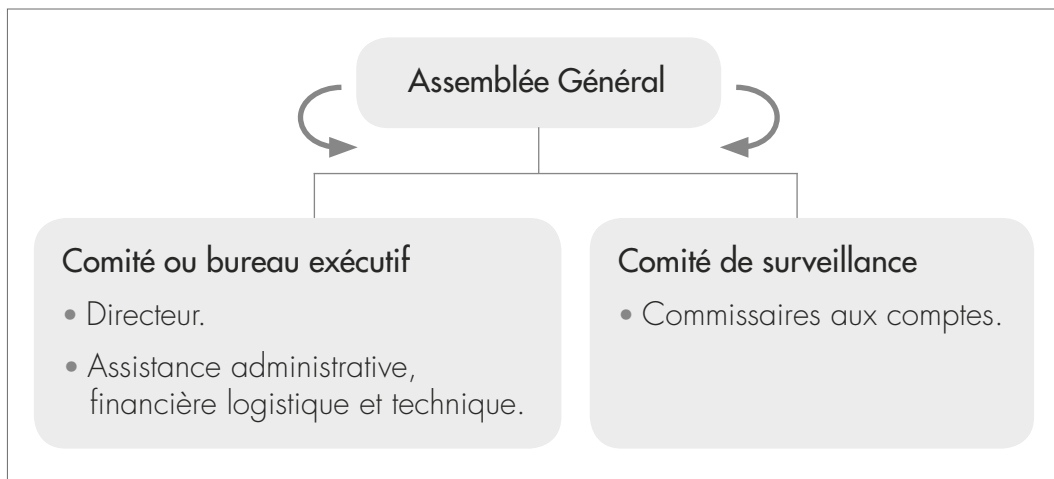
Chaque association doit disposer d'organes qui assument les fonctions indispensables pour garantir l'efficacité, l'efficience, la transparence et l'obligation de rendre des comptes, ainsi que les mécanismes d'une planification cohérente, de suivi et d'évaluation de ses actions spécifiques.

Ces organes sont des instances de décision, d'orientation et de contrôle.

En général la composition de ces organes, leurs rôles, leurs responsabilités et leur fonctionnement sont définis par les statuts et le règlement intérieur de l'association.

L'équilibre des pouvoirs est nécessaire pour assurer le leadership, la transparence et la bonne responsabilisation qui sont des principes de base de la bonne gouvernance. Ainsi les organes de gestion administrative et financière sont les organes impliqués dans la gestion administrative et financière de l'association et sont généralement les suivants:

1. L'Assemblée Générale;
2. Le Comité ou le Bureau Exécutif;
3. Le Conseil de Surveillance;



L'Assemblée Générale est l'organe suprême, elle détient le pouvoir de prise de décision pour les questions suivantes:

- ✓ Adoption, amendement ou abrogation des Statuts et du Règlement intérieur;
- ✓ Election démocratique des membres, du Comité Exécutif, du Conseil de surveillance et des commissions ad hoc;
- ✓ Approbation des projets de budgets et des conventions de partenariat;
- ✓ Adoption des plans pluriannuels et annuels d'activités;
- ✓ Approbation des rapports annuels d'activités;
- ✓ Acceptation ou exclusion des membres;

- ✓ Approbation, rectification ou rejet des comptes et opérations intéressant le patrimoine de l'association;
- ✓ Création, modification, remplacement ou de suppression de structures internes;
- ✓ Approbation du partenariat avec d'autres institutions ou organisations en vue de pouvoir exécuter ses plans et réaliser sa mission et ses objectifs;
- ✓ Acceptation de dons ou legs et autorisation de l'annulation des créances jugées irrécouvrables ou la cessation d'un bien ou d'une immobilisation;
- ✓ Dissolution de l'association et affectation de ses biens.

NB: Les AG sont sanctionnées par des procès verbaux qui doivent être consignés dans un registre côté et paraphé par une autorité judiciaire ou administrative compétente type président de tribunal départemental, notaire, maire (Voir page 48).

Le Comité exécutif est l'organe qui supervise la gestion quotidienne de l'association dans la réalisation de sa mission et de ses objectifs. Il exerce ses fonctions conformément aux directives et orientations définies par l'Assemblée Générale et œuvre pour son compte: Il est notamment chargé de:

- ✓ Préparer les réunions des Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires;

- ✓ Exécuter les décisions de l'Assemblée Générale en assurant la supervision générale de la gestion administrative et financière conformément aux principes définis par l'Assemblée générale;
- ✓ Préparer les plans d'action de l'association;
- ✓ Faire le plaidoyer pour la mobilisation des ressources des différentes sources;
- ✓ Analyser les rapports d'activités de l'association;
- ✓ Superviser les activités;
- ✓ Approuver les résultats issus du processus de recrutement et de licenciement;
- ✓ Recevoir les demandes d'adhésion ou de démission des membres;
- ✓ Fixer les conditions de travail des agents de l'association et de son personnel;
- ✓ Autoriser les dépenses des différentes activités de l'association en approuvant les plans de travail des différentes entités relevant de l'association et les budgets y relatifs.

Le Conseil de Surveillance de l'Association est constitué de commissaires aux comptes qui sont élus par l'Assemblée Générale.

Les commissaires aux comptes ont un mandat collectif défini comme suit:

- ✓ Vérification, sans les déplacer des livres, de la caisse et des valeurs de l'association en banque, du patrimoine en général, des inventaires et des bilans ainsi que l'exactitude des écritures comptables. Cette activité se fait au moins une fois par an et autant que de besoin;
- ✓ Organisation à tout moment des vérifications ou contrôle qu'ils jugent opportuns sans toutefois s'ingérer dans la gestion journalière de l'association;
- ✓ Vérification du niveau d'exécution des décisions de l'Assemblée Générale et du Comité Exécutif et du respect des statuts et du règlement intérieur;
- ✓ Etude et résolution des différends pouvant survenir entre les membres de l'association;
- ✓ Contrôle et vérification des rapports présentés par le Comité Exécutif;
- ✓ Exécution de toute autre mission qui leur est confiée par l'Assemblée Générale;
- ✓ Présentation de rapports de leurs activités à l'Assemblée Générale.

1. 2. La gestion du personnel.

▶ La procédure de recrutement.

Les employés sont recrutés sur la base du cadre organique de l'association communément appelé organigramme approuvé par l'Assemblée Générale ou le Conseil d'administration ou tout autre organe compétant.

La procédure de recrutement se présente comme suit:

1. Constat de vacance de poste et définition des termes de référence (Voir pages 53 - 55).
2. Avis d'appel d'offre qui précise les termes de références de l'emploi, la composition des dossiers de candidature;
3. Mise en place d'un comité de sélection;
4. Présélection de candidats sur la base de l'évaluation de leurs dossiers;
5. Sélection de ou des candidats sur la base d'une grille d'évaluation (Voir pages 56 - 60).

Il est exigé des candidats présélectionnés de présenter les originaux des diplômes avant de passer l'examen et l'entretien sachant que le test pratique est préparé selon les conditions et exigences du poste et que l'entretien est organisé pour évaluer les aptitudes, les capacités professionnelles et les qualités du candidat.

En général le candidat retenu est soumis à un stage de quelques mois suite auquel le supérieur hiérarchique direct évalue ses performances par rapport à ses aptitudes, ses capacités professionnelles et ses qualités morales.

► Le Contrat de Travail et les Ordres de Missions.

Un contrat est élaboré et définit la durée et la nature du travail, la période d'essai, le salaire et les avantages sociaux, les obligations de l'employé et de l'employeur, les conditions de résiliation du contrat, les voies de règlement des différents (Voir pages 43 - 46).

Les missions de travail ou déplacements des employés de l'association dans le cadre du travail sont soumis à des ordres de missions signés par le responsable de l'association (Voir page 46). L'ordre de mission est un document officiel qui précise l'objet de la mission, la destination et la durée. Les ordres de missions engendrent généralement des droits de prise en charge de l'employé déplacé de son lieu de résidence (frais de mission, frais de communication, etc.). Les frais d'hébergement et de nourriture pour des déplacements en dehors de la ville de résidence doivent être pris en charge par l'employeur mais en cas d'avance des fonds par l'employeur le remboursement est toujours soumis à la présentation des factures originales et soumis à un maximum par jour de mission. Tous les frais doivent être justifiés même l'achat de cartes de téléphone dans les cas où l'employeur ou le bailleur de fonds autorise de telles dépenses. L'ordre de mission définit les modes et conditions de prise en charge des personnes déplacées de leurs lieux de travail habituel et de leur résidence habituelle.

1. 3. La gestion du courrier et les procédures d'archivage des documents.

Le courrier constitue la trace physique des informations et échanges dans une entité administrative donnée. Sa gestion est fondamentale et doit porter sur sa conservation, sa circulation, son exploitation...

Il est aujourd'hui fondamental de suivre l'information et de la tracer afin de normaliser les processus et les procédures et de garantir une qualité de travail optimale et efficace. Ce qui nécessite la mise en place d'une organisation pour un traitement du courrier rationnel et efficient.

Le nombre de courriers électroniques et papiers sont en progression croissante, les délais de traitement se compressant ce qui exige des procédures adaptées pour repenser le traitement des courriers et des échanges de documents.

Aujourd'hui la gestion des courriers ne doit pas s'arrêter seulement aux e-mails. On a besoin de réorganiser l'ensemble des flux documentaires, et ne pas penser individuel mais fédérer l'ensemble de l'information afin d'en faire bénéficier tous les collaborateurs de l'association dans le but de partager l'information (Voir page 47).

Cette manière de travailler permet de constituer une vraie base de connaissance. Les courriers entrants peuvent être de formes diverses (fax, courriers électroniques, courriers postaux, notes téléphoniques, documents bureautiques, etc.).

Les réponses aux courriers entrants ainsi qu'aux courriers spontanés sont considérées comme des courriers sortants.

Pour traiter des documents papiers, la première étape est la numérisation de ces derniers. L'étape suivante est l'indexation, afin de les classer. Des «métas données» leurs sont apportées, décrivant la manière dont ils doivent être archivés électroniquement, comme on le ferait avec des séparateurs et des critères de classement dans un classeur ou une boîte d'archive. Cette étape est également celle de la distribution aux personnes devant lire ou valider les documents (Voir pages 51 - 53).

La messagerie représente un vecteur d'entrée/sortie important dans une solution de gestion du courrier. L'intégration des courriels pourra être réalisée automatiquement, le corps du message et les fichiers attachés sont directement attribués à un dossier de courrier (soit celui correspondant à l'adresse de l'émetteur du courriel, soit suivant d'autres critères à définir).

Le fax peut quant à lui se traiter de diverses manières, soit en se conformant à la solution existante et en traitant ce type de support comme un document informa-

tique standard, soit en proposant une transformation du fax en courriel à l'aide d'un outil au service de la messagerie.

La gestion du courrier doit prendre en compte des cheminements et des circuits de validation, afin de permettre la production d'une réponse rapide et de valeur.

La maîtrise des délais est essentielle, tout en s'appuyant sur une démarche qualité.

Quelques principes fondamentaux à respecter:

- La gestion du classement thématique des courriers nécessite de disposer de listes hiérarchisées et; le rapprochement des courriers liés doit être simple;
- La traçabilité doit permettre de connaître toutes les actions liées à un courrier;
- La consultation et la validation doivent pouvoir se faire depuis n'importe quel endroit et la sécurité doit être assurée.

2. La gestion financière.

2. 1. Les rapports de gestion.

Les deux catégories de rapports suivants doivent être élaborées pour assurer un bon suivi des activités financières de l'association:

- ▶ Rapports mensuels (Voir pages 63 - 66):

- Rapport de l'état de la trésorerie;
 - Réconciliations bancaires;
 - Situation de la caisse;
 - Rapport du stock;
 - Exécution et suivi budgétaire.
- Rapport annuel:

Le rapport annuel financier donne un aperçu global sur les éléments suivants:

- La trésorerie;
- L'exécution du budget de l'exercice;
- La situation des stocks;
- La situation patrimoniale.

La personne responsable de l'administration et des finances prépare les rapports d'analyse des écarts entre le budget et les réalisations, assure le suivi des engagements et l'exécution du budget. Ces rapports sont revus par le Directeur à l'Assemblée Générale pour approbation.

Le rapport financier est d'une grande utilité, il a pour objet de faire apparaître les décaissements effectués par l'association pour chaque rubrique budgétaire, sur une base mensuelle, trimestrielle et cumulative pour l'année. Ce rapport sert également à vérifier le solde disponible au budget à une date donnée et permet à l'association de tenir le compte de son fonctionnement général.

2. 2. La tenue des livres et registres.

Pour assurer un bon archivage des opérations effectuées sur compte et caisse et le patrimoine de l'organisation, la tenue des livres et registres suivants est indispensable:

- ✓ Le livre de banque a pour but de comptabiliser de façon permanente par compte bancaire et dans l'ordre chronologique, tous les fonds encaissés et décaissés par l'association. Il est le document de base pour le rapprochement bancaire qui doit être effectué obligatoirement chaque mois (Voir pages 66 - 67).
- ✓ Le livre de caisse sert à enregistrer toutes les entrées et sorties de la petite caisse de l'association (Voir pages 67 - 68).
- ✓ Le registre des inventaires est un instrument de contrôle des biens durables acquis par l'association et donne des indications détaillées sur l'utilisation faite de ces biens (Voir pages 69 - 70).

2. 3. Les procédures d'acquisition de biens et services.

En général, l'acquisition des biens et services est effectuée selon deux modalités en fonction de la valeur du bien ou du service sollicité. Des seuils sont fixés à cet effet.

- ✓ Les biens et services ayant une valeur inférieure ou égale à xx UM sont payés par caisse suivant les procédures établies pour les paiements par

caisse. Ces seuils pourraient être fixés par le comité de gestion ou le directeur exécutif.

- ✓ Les achats de biens et services ayant une valeur supérieure xx UM et inférieure ou égale à xy UM devront être soumis aux procédures internes en vigueur en la matière. Ces montants pourraient être fixés par le Conseil d'Administration.
- ✓ Les achats de biens et services pour des montants supérieurs à xx UM sont soumis à l'Assemblée Générale pour approbation.

La procédure doit obéir à la démarche suivante:

Expression de besoins (Précisions des caractéristiques techniques et quantité des produits sollicités, les tâches sollicitées etc.)



Avis d'appel d'offre ou demande de cotation à une liste restreinte de fournisseurs de produits ou de services (au minimum trois).



Mise en place d'un mécanisme de sélection.



Réception des offres et ouverture des plis en présence des fournisseurs qui le souhaitent.



Dépouillement des offres (analyse des propositions technique et financière : étude et analyse des devis).



Sélection du meilleur offrant (caractéristiques techniques sollicitées respectées, moins disant).



Notification, bon de commande (pré numéroté et établi en trois copies, l'originale et une copie sont envoyées au fournisseur et la copie de la souche est retenue par la comptabilité pour classement) + un contrat de prestation de services.



Réception de la commande (produits ou services).

La procédure de paiement doit obéir à la démarche suivante:

1. La réception des factures ou des demandes de paiement;
2. La vérification par l'ordonnateur de l'association de la traçabilité de la procédure, sa régularité et la disponibilité des fonds nécessaires pour le paiement;
3. L'établissement d'un ordre de paiement au comptable ou au caissier;
4. La préparation d'un bordereau de paiement ou d'un chèque à la double signature du comptable et du directeur ou du président;
5. La décharge ou l'émargement du bénéficiaire;
6. Le classement du dossier de la transaction à la comptabilité.

NB:

La liquidation des dépenses se fait quand les biens et/ou services commandés sont livrés et/ou rendus.

Les livraisons des biens sont accompagnées de bons de livraison, de factures définitives et de l'originale du bon de commande.

La réception des biens et/ou services suit la procédure relative à l'approvisionnement en biens et services.

2. 4. Les opérations bancaires et procédures de gestion de la trésorerie.

Ces procédures visent à décrire le système utilisé dans la gestion et le contrôle des comptes bancaires et les procédures à suivre en matière de retraits et d'encaissements des fonds.

Les comptes bancaires sont généralement ouverts avec l'approbation de l'Assemblée Générale de l'association. Après l'obtention de l'autorisation, une demande écrite est adressée par le Président de l'association à la banque pour ouvrir les comptes au nom de l'association.

Toute opération bancaire est effectuée avec l'autorisation d'au moins 2 signatures: celle du Président, celle du Commissaire aux Comptes ou du Trésorier.

Les chèques/ordres de paiement, bons de paiement et autres pièces justificatives sont présentés aux signataires pour vérification avant la signature.

Consigne: Vous ne devez pas signer et/ou contresigner des chèques et des ordres de paiement en blanc.

- **Réconciliations ou rapprochements bancaires.**

A la fin de l'année, un état de réconciliation ou de rapprochement bancaire pour chaque compte bancaire est préparé par le responsable de l'administration et revu par le Directeur ou le Président de l'association. La réconciliation ou l'état de rapprochement est signé et daté par son auteur et le réviseur comme preuve de cette vérification.

Tous les mouvements connus au débit et au crédit sont enregistrés dans le livre de banque. Les mouvements non identifiés sont relevés et rapportés au Directeur et au trésorier qui prennent des mesures qui s'imposent.

- **La petite caisse et son fonctionnement.**

La petite caisse est utilisée pour faciliter des paiements mineurs qui sont inférieurs ou égaux à XX UM. Les seuils de ces montants pourraient être fixés par comité de gestion ou le directeur exécutif.

Pour éviter les incompatibilités de tâches et respecter les niveaux de contrôle requis en matière de gestion financière, la gestion de la caisse est confiée à une personne autre que l'assistant administratif et financier au cas où il assume le rôle de comptable et par conséquent ne peut cumuler cette fonction avec celle de gestion de la caisse. La garde de la caisse peut être confiée par exemple au Directeur Général ou au Secrétaire de Direction.

- **Les fonds sont gardés** dans un petit coffre fermé à clef, gardé dans un endroit protégé. Le responsable de la gestion de la petite caisse est personnellement responsable des espèces reçues. Tout abus constitue une faute grave.
- **Le responsable de la gestion** de la caisse tient un livre de caisse dans lequel il enregistre les mouvements de la caisse. Les bons de sortie de caisse pré-numérotés, sont utilisés pour justifier la sortie d'argent.
- **Le journal de la caisse** doit impérativement contenir les détails suivants:
 - ▶ le numéro du bon de sortie;
 - ▶ la date;

- ▶ la description de la transaction;
 - ▶ les montants reçus/payés;
 - ▶ la solde de la caisse;
 - ▶ des observations.
- **Alimentation de la petite caisse.**
 - ▶ Pour alimenter la petite caisse, son responsable établit une demande qui doit être accompagnée des justificatifs de l'utilisation de l'approvisionnement précédent. Cette demande devra être soumise au trésorier pour autorisation après s'être informé de la situation de la trésorerie auprès du responsable de l'administration.
 - ▶ Après l'autorisation par le trésorier de l'association, le responsable de l'administration émet un chèque et le transmet aux différents signataires.
 - ▶ Après avoir encaissé les fonds, le responsable désigné pour la gestion de la caisse enregistre l'opération dans son livre de caisse.
 - ▶ Un solde de XX UM déclenchera le mécanisme d'approvisionnement de la petite caisse.
 - ▶ Le trésorier de l'association effectue des contrôles de la caisse au moins 1 fois par mois.

A la fin de chaque mois, le responsable de la gestion de la caisse clôture les opérations de la caisse et en transmet les extraits au responsable de l'administration pour vérification et comptabilisation.

2. 5. Les opérations de décaissements.

- Toute demande d'argent est adressée au Directeur ou au Président au moyen d'un bon de réquisition qui définit clairement le motif et le coût de la dépense.
- Une fois le bon de réquisition approuvé par le trésorier il est transmis au caissier pour paiement. Le bénéficiaire signe pour réception des espèces.
- Les espèces payées par caisse en avance doivent être justifiées généralement dans un délai de 48 heures à partir du jour de paiement.
- Après la dépense, le réquisitionnaire soumet au caissier les documents originaux justifiant la dépense ainsi que le solde éventuel.
- Le caissier complète le bon de sortie de caisse en deux exemplaires en indiquant les détails du montant. Le reliquat doit être indiqué sur le bon de réquisition.
- En cas d'anomalie constatée dans la caisse, le trésorier en informe le Président ou le Directeur par écrit.

Il est demandé d'effectuer un audit comptable pour:

- Vérifier annuellement la tenue de la comptabilité (enregistrement de base, justificatifs et imputations comptables attribuées);
- Certifier les états financiers.

2. 6. Définitions de quelques concepts et outils de gestion.

Concept.	Définition.
Le livre/journal.	<p>Le journal est un livre comptable qui permet de cerner et d'enregistrer les mouvements affectant le patrimoine de l'association au jour le jour.</p> <p>Il doit être coté et paraphé.</p> <p>Les logiciels de la comptabilité permettent de créer une base de données comptable dans laquelle sont mémorisées les lignes d'écritures comptables élémentaires.</p>
Le compte.	<p>Le compte est le plus petit regroupement de collecte d'information suivant une ventilation découlant d'une analyse préalable des opérations.</p> <p>Le compte enregistre les opérations par report des écritures du journal.</p> <p>Il y a trois types de comptes:</p> <p>a. Les comptes collectifs On distingue habituellement trois types de comptes collectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le compte collectif Clients; - le compte collectif Fournisseurs; - le compte collectif Personnel. <p>b. Les comptes individuels ou comptes auxiliaires Ce sont des comptes qui retracent avec un tiers donné, leurs regroupements analogiques par type de tiers (clients, fournisseurs, personnel, etc.).</p> <p>c. Les comptes généraux Les comptes généraux sont tous les autres comptes.</p>

	<p>L'ensemble des comptes utilisés constitue le grand-livre; ce grand livre autant que les comptes qu'il regroupe peut être général, auxiliaire, analytique ou budgétaire.</p>
<p>Les comptes ou états financiers annuels.</p>	<p>Ils désignent les six principaux documents de synthèse que sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le bilan, qui retrace la situation patrimoniale à une date donnée; • le compte de résultat, qui explique la décomposition du résultat; • l'état des ressources et emplois; • l'état récapitulatif des relevés de dépenses; • les états de rapprochement des comptes spéciaux et des comptes du projet; • les notes explicatives aux états financiers.
<p>La balance.</p>	<p>La balance est un document essentiel dans le travail de confection des documents de synthèse, car il présente la liste des comptes utilisés par un programme ou un projet et la situation de chacun d'eux en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • solde au début de période; • solde des mouvements de la période; • solde en fin de période.
<p>Le livre d'inventaire.</p>	<p>Il regroupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le relevé de l'existence et de la valeur des biens (éléments actifs) et des dettes (éléments passifs) de son patrimoine ou Inventaire. • Les comptes annuels. <p><i>NB : Il doit être nécessairement côté et paraphé.</i></p>

Les pièces justificatives.

Tout enregistrement en comptabilité doit être appuyé par une pièce justificative ou pièce comptable. Elle peut être d'origine:

- extérieure lorsqu'elle provient des tiers (fournisseurs / factures), Banques (avis de crédits ou de débit), Fisc (ordres de recettes, quittances.), ou
- interne lorsqu'elle provient des structures internes du projet (comptabilité/chèque émis, note de crédit, etc.).

Ces pièces doivent décrire clairement les opérations qu'elles justifient en donnant tous les détails. Par exemple pour une facture d'achat, le nom du fournisseur, son adresse, son numéro d'immatriculation au registre de commerce, son code contribuable, la date, le nom du bénéficiaire, la nature du bien acheté ou du service fourni, le nombre d'article et la valeur des articles achetés.

Les pièces justificatives doivent être convaincantes et constituent la preuve des enregistrements comptables.

En l'absence de pièces justificatives fiables, les auditeurs ne peuvent s'assurer de la régularité et de la sincérité de la comptabilité.

Le classement et l'archivage adéquats des pièces comptables constituent un dispositif essentiel de contrôle à posteriori.

Les règles de classement doivent être suivies rigoureusement.

Immobilisations corporelles et amortissements.

Les immobilisations acquises par le projet sont enregistrées en comptabilité à leur coût historique. Elles sont donc comptabilisées à leur valeur réelle d'acquisition.

Les immobilisations sont amorties chaque année ainsi que les subventions qui ont servi à les financer. L'amortissement est en général pratiqué de façon linéaire en fonction des durées de vie et taux suivants:

- constructions: 20 ans 5 %
- réhabilitation de salles: 5 ans 20 %
- logiciels informatiques: 5 ans 20 %
- matériel de bureau: 5 ans 20 %
- matériel informatique: 5 ans 20 %
- mobilier scolaire: 5 ans 20 %
- mobilier de bureau: 5 ans 20 %

TROISIÈME PARTIE: Modèles d'outils de gestion usuels.

1. Outils de gestion administrative.

1.1. Modèle de Contrat de travail.

CONTRAT DE TRAVAIL (prototype)

Entre

L'Association X ayant son siège social à Y B.P. Z et représentée par

Madame/Monsieur

Fonction

Appelé employeur d'une part;

Et

Madame/Monsieur

Né(e) à le

Résident(e) à

Nationalité.....

NCNI°

Délivrée à le

et se déclarant libre de tout engagement, appelé travailleur d'autre part; a été
établi le présent contrat

Article 1: DE LA DUREE DU CONTRAT

Le présent contrat a été établi pour une durée déterminée de:.....
(Mois, années)

(Ne dépassant pas 2 ans: Après 2 sans le contrat devient a durée indéterminée).

Le présent contrat prend effet à partir du

Article 2: DE LA NATURE DU TRAVAIL

Le travailleur exercera, sous le contrôle de ses chefs hiérarchiques, la fonction de:

Une description détaillée des tâches du travailleur est annexée au présent contrat et en constitue partie intégrante.

Article 3: DE LA PERIODE D'ESSAI

La durée de la période d'essai est fixée à

Le présent contrat ne deviendra définitif qu'à l'expiration de cette période sous réserve du rapport de la période d'essai. En cas de rupture de contrat par l'une ou l'autre partie, aucune autre indemnité ne sera due que celle compensatrice de congé payé au prorata du temps de service.

Article 4: DU SALAIRE ET DES AVANTAGES SOCIAUX

La rémunération mensuelle est fixée à XX UM
pour la durée légale du travail.

Article 5: DES OBLIGATIONS DU TRAVAILLEUR

Le travailleur s'engage à:

1. S'acquitter des obligations de son travail.
2. S'interdire de livrer pendant ou après son temps de travail tous les renseignements de nature confidentielle et garder le secret professionnel.
3. Consacrer tout son temps dans la limite des règlements en vigueur au service de l'employeur.

Article 6: DES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

1. L'employeur s'engage à:

2. Payer aux temps prévus le salaire et avantages.
3. Donner des instructions nécessaires à la bonne marche du travail.
4. Evaluer le travailleur annuellement.

Article 7: DE LA RESILIATION DU CONTRAT

Le contrat pourra à tout moment être résilié par l'une ou l'autre partie moyennant un préavis de jours.

Article 8: DES REGLEMENTS DES DIFFERENDS

Pour ce qui n'est pas précisé au présent contrat, les parties s'en remettent aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, ou encore aux usages.

Fait à le

Signature de l'employeur
(Nom, Prénom, Fonction et Signature)

Signature du travailleur
(Nom, Prénom et Signature)

1.2. Modèle d'Ordre de Mission.

ORDRE DE MISSION

(A rédiger en deux exemplaires)

Monsieur/Madame

Fonction:

Est autorisé(e) à se rendre à:

Motifs:

Date de départ:

Durée de la mission:

Date de retour:

Préparé par: Approuvé par:

Date: Date:

Nom: Nom:

Fonction: Fonction:

Signature: Signature:

Cachet:

1.3. Registres de courrier.

MODELE DE FEUILLE DE REGISTRE DE COURRIER ARRIVE (Entrée)

N° chronologique	Date d'arrivée	Objet/ Référence	Destinataire	Structure émettrice

MODELE DE FEUILLE DE REGISTRE DE COURRIER DEPART (Sortie)

N° chronologique	Date d'envoi	Objet/ Référence	Structure émettrice	Destinataire

1.4. Registre de délibérations des AG ou CA.

C'est un registre qui sert d'archivage et de conservation des délibérations des organes délibérants des associations (Assemblées Générales: AG ou Conseils d'Administration: CA). Ces délibérations sont consignées dans des procès verbaux qui contiennent les informations suivantes:

La date et le lieu de l'AG ou du CA.	
Les noms et prénoms des membres présents.	
Un résumé de la séance.	
Les décisions prises et modalités.	
Signature des personnes présentes.	

Le registre des Assemblées Générales ou des Conseils d'Administration doit être paraphé et côté par le Greffe du Tribunal ou toute autre autorité compétente.

1.5. Registre d'inventaire.

C'est un registre qui sert d'archivage et de conservation des procès verbaux d'inventaires du patrimoine de l'Association. Il permet de conserver le patrimoine de l'association et de suivre son historique.

Le..... du mois de..... de l'an deux mille douze, nous soussignés, constatons par le présent procès-verbal d'inventaire l'existence des biens mentionnés ci-après.

N°	Description du bien	Unités
RESERVES:		

1.6. Modèle de Bon de commande.

BON DE COMMANDE

FOURNISSEUR:

.....

.....

ADRESSE DE LIVRAISON:

.....

.....

Quantité	Désignation	PU (Ouguiyas)	TOTAL (Ouguiyas)
TOTAL:			

Préparé par: Approuvé par:
 Nom: Nom:
 Prénom: Prénom:
 Fonction: Fonction:
 Date: Date:
 Signature: Signature:

Cachet de l'association:

Cachet du projet:

1.7. Fiche de stock

Date	No. Du bordereau d'expédition ou bon de réquisition	Fournisseur/ No. Bon de Commande	ENTREE (Unités)	SORTIE (Unités)	ENTREE & SORTIE

SOLDE STOCK (Unités)	Destination	Nom + Prénom + Signature du bénéficiaire

Préparé par: Approuvé par:
Nom: Nom:
Prénom: Prénom:
Fonction: Fonction:
Date: Date:
Signature: Signature:

Cachet de l'association:



1.8. Petit guide usuel pour l'archivage des documents.

I. Quelques procédures simples de classement de dossiers:

Remarque générale: quand vous créez un dossier ne pas mettre les accents dans les noms. Cela crée des erreurs d'enregistrement. Par exemple, si vous créez un dossier «réception de fonds» vous ne devez pas écrire «réception» mais écrire «réception».

Pour chaque projet: créer un dossier avec le Code du Projet.

Dans ce dossier, créer des sous-dossiers comme les suivants:

- Dossier 1 : Formulation: ici sauvegarder la formulation du projet et faire un sous-dossier comme par exemple Formulation Finale (qui correspondrait à la version finale du projet formulé, la version acceptée par tous).
- Dossier 2: Accords de collaboration: conservez une copie scannée du/ des accords de collaboration.
- Dossier 3: Demande de fonds. Sauvegarder les documents utilisés pour faire une demande de fonds.
- Dossier 4: Réception de fonds. Si vous recevez des fonds, conserver les originaux d'avis de crédit et les scanner. Ensuite enregistrer les justificatifs dans des sous-dossiers du type: 1 réception de fonds, 2 réceptions de fonds...
- Dossier 5: Rapports économiques: dans ce dossier, incorporer des sous-dossiers en indiquant par exemple : 1 rapport, 2 rapport...
- Dossier 6: Rapports techniques: dans ce dossier, incorporer des sous-dossiers en indiquant par exemple : 1 rapport, 2 rapport...
- Dossier 7: Suivi des activités: ici créer par exemple autant de sous-dossiers qu'il existe d'activités et sauvegarder la documentation dans chaque activité correspondante comme par exemple les manuels de sensibilisation, les listes de présence des bénéficiaires que vous aurez au préalable scannées...
- Dossier...: créer autant de dossiers qu'il vous semble nécessaire pour assurer un suivi et une gestion efficace.

II. Enregistrement des documents:

Une manière facile et efficace d'enregistrer vos documents Office est la suivante:

2012.11.10 + nom du document.

Si vous commencez par l'année + le mois + le jour, vos documents vont s'organiser par ordre chronologique et il vous sera plus facile de retrouver la dernière version travaillée.

1.9. Modèle de Termes de Références.

(Ici mettre les logos des différents partenaires)

Pays : Mauritanie

Code de la Convention :

Partenaires :

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR

.....
.....

(Remplir)

- I. Contexte et justification:
- II. Objectifs de la mission:
- III. Mission du/de la consultant/e:
- IV. Profil du/de la consultant/e:
- V. Lieu de la consultation:

VI. Durée de la consultation:

VII. Processus de sélection et de recrutement:

Le/la consultant/e devra présenter une offre technique et une offre financière détaillée ainsi qu'une copie de son CV ou les CV des intervenants si c'est un bureau d'étude qui postule.

Ces offres seront évaluées en considérant entre autres, les aspects suivants:

- La clarté et la viabilité de la proposition méthodologique, avec une attention spéciale par rapport à:
 - La pertinence de l'offre.
 - La cohérence des idées et propositions.
- Le réalisme du plan de travail proposé en fonction du temps et des ressources disponibles;
- Les connaissances du terrain (endroit);
- Expérience du/de la consultant/e dans la réalisation de ce type de mission;
- La proposition budgétaire.

VIII. Budget:

Le/la consultant/e devra présenter une offre financière dans laquelle sera présentée une évaluation chiffrée des rubriques couvertes par le budget.

IX. Modalités de Paiement:

Le paiement s'effectuera en deux phases. 50% à la signature du contrat et 50% une fois délivré le rapport final et approuvé.

X. Présentation de la proposition:

La proposition devra être présentée en français, au plus tard le, et contenir les suivants éléments:

- Curriculum Vitae
- Offre technique et financière

L'envoi se fera par courrier électronique à l'adresse suivante:

1.10. Modèles de grille d'évaluation.

Modèle 1.

TABLEAU/GRILLE ÉVALUATION DES OFFRES REÇUES MODÈLE 1

N°	Candidat/es	Formation	Offre technique	Experience	Exp. Evaluation de projet
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Redaction manuel de procédures	Exp. Genre	Genre	Autre expérience	Prix	Différence	%	Commen- taires

Modèle 2.

TABLEAU/GRILLE ÉVALUATION DES OFFRES REÇUES MODÈLE 2

	Notes attribuables	Soumissionnaires							
A - CV et Expériences									
Evaluation de projet	0 - 1 - 2 - 3								
Animation	0 - 1 - 2 - 3								
Familiarité avec l'ap-proche Genre	0 - 1 - 2 - 3								
Elaboration de manuels de procédures	0 - 1 - 2 - 3								
En activité actuellement ou non dans le domaine	0 - 1 - 2 - 3								
Sous-Total 1		0	0	0	0	0	0	0	0
B - Offre Technique									
Fréquence des activités pratiques	0 - 5 - 10 - 15								

Exploitation du temps	0 – 5 – 10 - 15								
Démarche attractive	0 – 5 – 10 - 15								
Sous-Total 2		0	0	0	0	0	0	0	0
C - Offre Economique									
Offre de prix	5-10-15-20-25								
Ecart par rapport au taux requis	5-10-15-20-25								
Sous-Total 3		0	0	0	0	0	0	0	0
Notation de l'offre									
Score des critères du CV		0	0	0	0	0	0	0	0
Score des critères techniques		0	0	0	0	0	0	0	0
Score des critères économiques		0	0	0	0	0	0	0	0
Score Global		0	0	0	0	0	0	0	0

Classement		
NUMERO	NOM ET PRENOM	TOTAL OBTENU
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

2. Outils de gestion financière et comptable.

2.1. Modèle de Bulletin de salaire.

BULLETIN DE SALAIRE POUR LA PERIODE DU AU
DE L'ANNÉ

(A rédiger en deux exemplaires)

NOM ET PRENOM:	FONCTION:	MATRICULE:	PREMIÈRE DATE D'EMBAUCHE:

SALAIRE DE BASE BRUT	
TRANSPORT	
LOGEMENT	
TOTAL IMPOSABLE	
COTISATION CNSS	
RETENUE CNAM	
ITS	
NET A PAYER	

Préparé par:

Nom:

Prénom:

Fonction:

Date:

Signature:

Approuvé par:

Nom:

Prénom:

Fonction:

Date:

Signature:

Cachet de l'association:

Cachet du projet:

2.2 Modèle de Bon de caisse.

BON DE CAISSE

Bon de caisse No 200N/00X

(A rédiger en deux exemplaires)

Payé à Mr/Mme.....

Le montant de(en chiffres)UM,

(en lettres) Ouguiyas.....

Pour (motif):

.....

.....

Pour réception (l'employé)

Nom:

Fonction:

Date:

Signature:

Montant utilisé: UM

Solde remis: UM

Pour réception (le caissier ou le responsable administratif et financier)

Nom:

Fonction:

Date:

Signature:

Cachet de l'association:

Cachet du projet:

2.3. Modèles de Rapport Financier Mensuel.

Modèle 1

N° comptes	Comptes	Prévisions	Réalisation	% des prévisions	Ecart
Liquides	Situation début 200N				
Recettes	DU 01/01/200N AU 01/XX/200N				
Dépenses	DU 01/01/200N AU 01/XX/200N				
RESUME	Situation fin du mois XX/200N				
	Total liquide				
	Total dépenses				
	Total recettes				
	Grand total				

Préparé par: Approuvé par:
Nom: Nom:
Prénom: Prénom:
Fonction: Fonction:
Date: Date:
Signature: Signature:

Cachet de l'association:

Cachet du projet:

Modèle 2

RAPPORT ÉCONOMIQUE DU xx/xx/xxxx AU xx/xx/xxxx

Nom du projet:

Code projet:

Numéro d'ordre	N° rubrique	Activité	Date de Facture	Numéro de la Facture

				0,00
				0,00
			Total	0,00

Elaboré par:

Fonction:

Signature:

Cachet de l'association:

Cachet du projet:

2.4. Modèle de Livre de banque.

PERIODE DU 01-XX-200N AU 28/30/31-XX-200N

Date de l'opération	N° titre bancaire	Libellés	Montants Entrés

Montants Sortis	Solde	Extraits bancaires	Observations

Préparé par:

Approuvé par:

Date:

Date:

Nom:

Nom:

Fonction:

Fonction:

Signature:

Signature:

Cachet de l'association:

Cachet du projet:

2.5. Modèle de Livre de caisse mensuel.

PERIODE DU 01-XX-200N AU 28/30/31-XX-200N

Date	Libellés	Bon de Sortie	Bon d'entrée	Montants Entrées	Montants Sortis

Solde	Date de justification	Montant justifiés	Élément budgétaire	Code du Projet

Préparé par:

Approuvé par:

Date:

Date:

Nom:

Nom:

Fonction:

Fonction:

Signature:

Signature:

Cachet de l'association:

2.6. Formulaire d'arrêt de caisse.

DATE: .../.../200...

Espèces en caisse	Nombre	Total
Billets de 5000 UM		
Billets de 2000 UM		
Billets de 1000 UM		
Billets de 500 UM		
Billets de 200 UM		

Billets de 100 UM		
Billets de 50 UM		
Billets de 20 UM		
Billets de 10 UM		
TOTAL ESPECES EN CAISSE		

Préparé par:

Approuvé par:

Date:

Date:

Nom:

Nom:

Fonction:

Fonction:

Signature:

Signature:

Cachet de l'association:

2.7. Livre d'inventaire trimestriel.

DATE DE L'INVENTAIRE TRIMESTRIEL: XX-YY-200N

Date acquisition	N° de série	Description	Source	Affectation
N° inventaire	Quantité	Coût d'achat	Etat (*)	Observation

* Etat

(*) Etat : 1 =Très bon	2 = Bon	3 = À réparer	4 = À déclasser
------------------------	---------	---------------	-----------------

Préparé par:

Approuvé par:

Date:

Date:

Nom:

Nom:

Fonction:

Fonction:

Signature:

Signature:

Cachet de l'association:

2.8. Bon de réquisition de matériel.

BON DE REQUISITION DE MATERIEL NO.../ANNEE 200...

LE DEMANDEUR:

Article.	Quantité réquisitionnée.	Description détaillée/ Caractéristiques des biens ou services réquisitionnés.

▶		

Préparé par (le demandeur): Vérifié par: (l'administrateur)

Date: Date:

Nom: Nom:

Fonction: Fonction:

Signature: Signature:

Approuvé par

Date:

Nom:

Fonction:

Signature:

Cachet de l'association:

3. Modèles de Rapports Techniques.

3.1. Modèle de Rapport Technique Trimestriel.

(Ici mettre les logos des différents partenaires)

RAPPORT TRIMESTRIEL DE SUIVI DU PROJET

1. Description:

1.1. Titre du Projet:	
1.2. N° de la convention:	
1.3. Nom du partenaire de l'action:	
1.4. Nom et fonction de la personne de contact:	
1.5. Nom et prénom du chef de projet:	
1.6. Lieu: (pays/région/ville):	
1.7. Bénéficiaires finaux et/ou groupes cibles (si différents) (y inclus le nombre de femmes et d'hommes):	
1.8. Montant total du projet:	% d'exécution:

1.9. Montant de la subvention:	% de consommation subvention:
1.10. Date de début de la période d'évaluation:	
1.11. Date de fin de la période d'évaluation:	

2. Rappel du projet:

(Un résumé de 03 à 04 lignes maximum)

3. Evaluation de la mise en œuvre des activités de l'action:

3.1. Description générale du déroulement du projet (par rapport aux objectifs, résultats prévus et impacts)

3.1.1. Veuillez indiquer toutes les activités mises en œuvres depuis le début du projet jusqu'à présent (exemple: activité 1: Installation de l'équipe du projet, dates, avec les Formation «Intitulé» de X jrs ont bénéficiés Y personnes...)

Activité	Intitule	Nbre	Date	Durée	Bénéficiaires
A1.1					
A1.2					

A1.3					
A2.1					
A2.2					
A2.3					
A3.1					
A3.2					

3.1.2. Votre appréciation sur les résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre de chaque activité, quels sont les impacts directs et indirects?

Activité	Intitule	Resultat	Impact Direct	Impact Indirect	Appréciation
A1.1					
A1.2					
A1.3					
A2.1					
A2.2					
A2.3					
A3.1					
A3.2					

3.1.3. Quels problèmes avez-vous rencontrés? et de quelle manière y avez-vous répondu?

3.1.4. Veuillez fournir en annexes les sources de vérifications pour chaque activité (feuille de présence, photos, rapports de l'équipe du projet, rapports des formateurs, etc.)

3.1.5. Veuillez fournir le plan des activités prévues pour l'exercice financier couvrant la période trimestrielle entre le présent rapport et le suivant.

Rubrique	Activité	Nbre	Date	Cible	Montant

3.1.6. En cas de modifications, veuillez indiquer toute modification concernant les activités prévues et leur plan de mise en exécution et expliquez les raisons.

3.1.7. Mise à jour des prévisions budgétaires : Indiquer les modifications et les dates d'actualisation (avant de procéder à toute modification dans le budget, l'association doit solliciter son partenaire).

3.2. Impact et Evaluation:

3.2.1. Que pensez-vous des résultats obtenus jusqu'à présent? Dans quelle mesure le projet conduit-il à la réalisation des objectifs tracés?

3.2.2. La mise en œuvre du projet a-t-elle eu des résultats imprévus? Préciser qu'ils soient négatifs ou positifs.

Jusqu'à présent quel, a été l'impact sur le groupe et la région cibles du projet?

3.2.3. Quel est la personne chargée du control, du suivi et de l'évaluation des activités?

Comment les activités ont été contrôlées et évaluées?

Veillez exposer brièvement les résultats que vous avez obtenus.

3.3. Parties prenantes:

Comment jugez-vous les relations entre votre association et les principales parties prenantes dans le lieu où le projet est mis en œuvre? De quelle façon ces relations ont-elles influé sur le déroulement du projet?

3.4. Visibilité: De quelle façon assurez-vous l'information sur votre projet et la visibilité de la contribution des partenaires du projet.

4. Chronogramme réel d'exécution des activités.

NB:

Actualiser le chronogramme s'il a eu quelques changements.

**le remplissage des cellules se fait selon le temps nécessaire pour l'action.*

Vous pouvez rajouter un nombre de ligne correspondant aux activités et sous activités du projet.

Date:
Lieu:

Nom et qualité de la personne qui a rédigé le rapport:

.....

Signature:

Nom et prénom du représentant légal de l'organisation signataire:

.....

Signature et cachet:

3.2. Modèle de Rapport Final.

(Ici mettre les logos des différents partenaires)

RAPPORT FINAL

I. INFORMATIONS GÉNÉRALES:

1.1. Titre du Projet:	
1.2. N° de la convention:	
1.3. Nom du partenaire de l'action:	
1.4. Nom et fonction de la personne de contact:	
1.5. Nom et prénom du chef de projet:	
1.6. Lieu: (pays/zone géographique):	
1.7. Bénéficiaires finaux et/ou groupes cibles (si différents) (y inclus le nombre de femmes et d'hommes):	
1.8. Montant total du projet:	% d'exécution:
1.9. Montant de la subvention:	% de consommation subvention:

1.10. Date de début de la période d'évaluation:	
1.11. Date de fin de la période d'évaluation:	

II. RAPPORT D'EXÉCUTION:

II.1. Description des résultats obtenus et des activités exécutées dans la période couverte par le rapport et des mécanismes d'exécution.

R1.

% de consécution du résultat:

R1.A1.

Description:

% de réalisation:

R1.A2.

Description:

% de réalisation:

R1.A3.

Description:

% de réalisation:

R2.

% de consécution du résultat:

R2.A1.

Description:

% de réalisation:

R2.A2.

Description:

% de réalisation:

R2.A3.

Description:

% de réalisation:

R2.A4.

Description:

% de réalisation:

R2.A5.

Description:

% de réalisation:

R2.A6.

Description:

% de réalisation:

R3.

% de consécution du résultat:

R3.A1.

Description:

% de réalisation:

R3.A2.

Description:

% de réalisation:

R3.A3.

Description:

% de réalisation:

II.2. Incidences non prévues durant l'exécution du projet.

- a) Modifications substantielles (modifications autorisée par l'AECID)
- b) Modifications accidentelles
- c) Modifications budgétaires (autorisée par CIDEAL et l'AECID)
- d) Activités prévues dans la période et non exécutées
- e) Nouvelles activités

II.3. Description générale du degré d'exécution du projet

1. Résultats et activités et degré d'exécution PAC V

	Résultats prévus dans la PAC V	Indicateurs prévus et réussites	Sources de vérification	Observations
R1.	R1. *P = prévu **A= atteins	IOV.1.1 (P) * IOV.1.1 (A) ** IOV.1.2 (P) IOV.1.2 (A)		

	Activités réalisés	Degré d'exécution		Ressources	Observations
R1.A1		%			
R1.A2		%			
R1.A3		%			
	Résultats prévus dans la PAC V	Indicateurs prévus et réussites		Sources de vérification	Observations
R2.	R1. <i>*P = prévu</i> <i>**A= atteints</i>	IOV.2.1 (P) * IOV.2.1 (A) ** IOV.2.2 (P) IOV.2.3 (P)			
	Activités réalisés	Degré d'exécution		Ressources	Observations
R2.A1		%			
R2.A2		%			
R2.A3		%			
R2.A4		%			
R2.A5		%			
R2.A6		%			

	Résultats prévus dans la PAC V	Indicateurs prévus et réussites		Sources de vérification	Observations
R3.		IOV.3.1 (P) IOV.3.2 (P)			
	Activités réalisés	Degré d'exécution		Ressources	Observations
R3.A1		%			
R3.A2		%			
R3.A3		%			

2. Résultats et degré d'exécution prévue dans la Convention

	Résultat prévu à la finalisation de la convention	Indicateurs prévus	Degré actuel de réussite	Observations
R1.				
R2.				
R3.				

3. Chronogramme réel d'exécution des activités: *Actualiser le chronogramme s'il a eu quelques changements.*

** le remplissage des cellules se fait selon le temps nécessaire pour l'action.*

Vous pouvez rajouter un nombre de ligne correspondant aux activités et sous activités du projet.

	2010							2011						
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
R1.														
R1.A2. Période prévu														
Période d'exécution réelle														
R1.A3. Période prévu														
Période d'exécution réelle														
R2.														
R3.														

III. VALORATION GLOBAL:

- Mécanismes d'exécution:
- Niveau de participation de la population bénéficiaire:
- Points forts et points faibles dans le déroulement du projet:

IV. IMPACT ET ÉVALUATION:

- Que pensez-vous des résultats obtenus jusqu'à présent, Dans quelle mesure le projet le conduit-il à la réalisation des objectifs tracés?
- La mise en œuvre du projet a-t-elle eu des résultats imprévus, voulez-les préciser qu'ils soient négatifs ou positifs? Jusqu'à présent quel, a été l'impact sur le groupe et la région cibles du projet?
- Quelle est la personne chargée du control, du suivi et de l'évaluation des activités. Comment les activités ont été contrôlées et évaluées? Veuillez exposer brièvement les résultats que vous avez obtenus.

Critères d'évaluation:

Efficacité:

Efficience:

Pertinence:

Durabilité (pérennité, viabilité):

Impact:

Critères d'évaluation complémentaires:

Cohérence/complémentarité:

Alignement:

Harmonisation:

Appropriation:

Participation:

Couverture:

V. REMISE FINALE DU PROJET

- Fin et transfert du projet. Prévision de durabilité de l'intervention.
- Visibilité. De quelle façon assurez-vous l'information sur votre projet et la visibilité de la contribution des partenaires du projet.

Date:

Lieu:

Nom et qualité de la personne qui a rédigé le rapport:

Nom et prénom du représentant légal de l'organisation:



MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE À L'USAGE DES ONG

Dans le cadre du projet de « Renforcement des ONG Mauritanien- nes, à travers la formation et la réalisation de petites actions de développement avec une approche Genre », mis en œuvre par l'ONG nationale SOS PAIRS Educateurs et la Fondation CIDEAL, nous avons été amenés à penser que l'élaboration d'un manuel regroupant les principaux outils en termes de gestion administrative et financière constituerait un document indispensable à destination des ONG locales. D'ailleurs l'identification de ce besoin était venue directement des ONG locales bénéficiaires du projet.

C'est donc dans ce souci commun qu'est née l'idée de créer un manuel de procédures administratives et financières. Cet outil nous voulons le partager et le diffuser car comme tout manuel il se veut une recompilation pratique et non exhaustive des principales procédures de gestion et a vocation à servir de cadre de travail pour assurer une meilleure continuité des actions mises en œuvre par les ONG. Nous lui souhaitons bonne route et qu'il vous soit utile dans la réalisation et l'exécution de vos projets.

AVEC LA COLLABORATION DE:

