

VERSION INTEGRALE
(Français)

**A guideline produced by
Gregory Aversenq**



NGO Administration, HR and finances

Guidelines

Sommaire

Introduction	3
Conseils pratiques	4
1. La gestion administrative	5
1.1. La procédure d'achats	6
1.2. Les contrats fournisseurs	8
1.3. La gestion des équipements	10
1.4. La gestion des transports	11
1.5. La gestion des running costs	13
1.6. La gestion des contacts	15
1.7. La gestion des emails	16
1.8. La gestion du réseau	17
1.9. L'archivage papier	19
1.10. L'archivage informatique	23
1.11. Les taxes et impôts	26
1.12. La sécurité	27
1.13. La gestion des accidents	29
2. La gestion des ressources humaines	30
2.1. La gestion d'équipe	31
2.2. Le code d'éthique professionnel	33
2.3. La grille de salaire	34
2.4. Le contrat de consultant	35
2.5. Le contrat de volontaire	37
2.6. Les avances sur salaire	39
2.7. La gestion des congés	40
2.8. Le suivi RH	41
3. La gestion financière	43
3.1. La procédure de validation des dépenses	44
3.2. La justification des dépenses	45
3.3. La procédure des avances	48
3.4. La procédure des chèques	49
3.5. La gestion des caisses	50
3.6. La gestion des comptes bancaires	52
3.7. La clôture de fin de mois	54
3.8. L'affectation budgétaire	56
3.9. Le budget	57
3.10. Le suivi budgétaire	61
3.11. Le prévisionnel	63
3.12. La gestion financière de la structure de l'association	65
3.13. La gestion des fonds propres de l'association	67
3.14. Audit projet	69
3.15. Audit	70
Liste des templates	71

Introduction

Toute organisation se doit d'avoir une bonne gestion administrative de sa structure et de ses projets, afin de répondre aux différentes exigences internes et externes (chefs de projets, bailleurs, auditeurs, autorités locales, etc.).

Afin de formaliser un ensemble de processus nécessaire à la mise en place d'une gestion administrative et financière satisfaisante, l'association Mada a développé un ensemble de règles internes, également appelées procédures, qui doivent être suivies par l'ensemble du staff travaillant pour l'organisation.

L'ensemble de ces règles permette de garantir notamment de la bonne utilisation des fonds reçus des différents bailleurs, des membres de l'association (etc.), mais aussi de contribuer à la volonté quotidienne de transparence défendue par l'association.

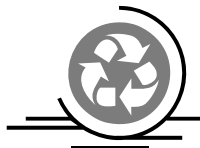
Les différentes procédures mise en place au sein de l'association ont été au préalable approuvées et validées par le conseil d'administration. Toutes modifications, ajouts ou annulation d'une ou plusieurs de ces règles établies, devront faire l'objet d'un vote par le conseil d'administration de l'association.

Le guideline de l'association doit être updaté chaque année par l'administrateur, qui devra pour cela recueillir tous les commentaires, feedbacks et suggestions du staff de l'association qui pratiquent au quotidien les différentes procédures établies par ce document. Ne pas hésiter à modifier, compléter ou annoter le document directement à la main.

En cas de divergences sur un même sujet, les procédures bailleurs ont systématiquement priorités sur celles de l'association.

Conseils pratiques

- ↪ Avoir un agenda et un note book en permanence avec soi
- ↪ Utiliser le recto des documents imprimés comme papier brouillon
- ↪ Ne rien jeter à la poubelle sans s'être posé la question : ai-je encore besoin de ce document ?
- ↪ Toujours documenter son travail, afin de perdre le moins d'information possible (compte-rendu, minute meeting, etc.)
- ↪ Prendre systématiquement les 30 secondes nécessaires à l'archivage de chaque nouveau document
- ↪ Ne pas hésiter à archiver du papier brouillon sur lequel on a pris des notes à la main
- ↪ Lorsque je reçois un nouveau fichier par email, avant de l'ouvrir, je le sauvegarde dans le dossier correspondant
- ↪ Maintenir ses classeurs et son ordinateur propres, clairs et agréables à utiliser
- ↪ Revoir, réorganiser ses classeurs et son ordinateur régulièrement, au minimum une fois par mois
- ↪ Faire une sauvegarde (back up) régulière de tous ces dossiers, au minimum une fois par semaine



Guidelines

Administration

1.1. La procédure d'achat

La procédure d'achat permet de garantir la transparence dans le choix d'un fournisseur, et de s'assurer de la bonne adéquation entre les besoins de l'association et les achats effectués pour répondre à ces derniers.

Cette procédure s'applique à tout achat de bien ou service effectué par l'association dans le cadre d'un projet financé par un bailleur de fonds ou non, et à l'exception des achats relatifs aux running costs de l'association tels que l'essence, les frais de télécommunications, les fournitures administratives, et les différents frais liés à l'utilisation des bureaux (eau, électricité, charges, etc.).

Procédure

La procédure évolue en fonction de l'importance de l'achat:

Montant (USD)	Règle	Validation	Paiement	Dossier d'achat	Réception
< 100	Aucune	CDP ou ADM	Cash	Non	Non
100 < x < 500	1 cotation	CDP et ADM	Cash/Chèque	PF + OF + FACT	Tampon
500 < x < 5,000	3 cotations	CDP et ADM	Chèque	PF + OF + BC/CF + FACT	Tampon
5,000 < x < 50,000	3 cotations	CDP et ADM et CG	Chèque/Transfert	PF + OF + BC/CF + FACT	Tampon
> 50,000	Appel d'offre	CDP et ADM et CS	Chèque/Transfert	Appel d'offre + CF + FACT	Tampon

CDP: Coordinateur De Projet / ADM: Administrateur / CG: Coordinateur Général / CS: Comité de sélection
PF: Purchase file / OF: Offres Fournisseurs / BC : Bon de Commande / CF: Contrat Fournisseur / FACT: copie de la Facture

Règle

- Il n'y a aucune procédure obligatoire pour tout achat inférieur à 100 USD
- Une seule offre fournisseur est nécessaire pour tout achat inférieur à 500 USD
- Trois offres fournisseurs sont obligatoires pour tout achat supérieur à 500 USD
- Un appel d'offre est obligatoire pour tout achat supérieur à 50,000 USD

Appel d'offre

Dans le cas particulier d'un appel d'offre, un comité de sélection doit être constitué (au moins 3 acteurs du projet), un cahier des charges précis doit être rédigé et une annonce publique (journaux, Internet) doit être publiée précisant clairement les échéances suivantes : date de retrait du dossier de candidature, date de clôture des offres, date de la présentation des résultats.

Une fois l'ensemble des offres reçues, le Comité de sélection rédigera alors un procès verbal statuant du choix du fournisseur.

Validation

- La validation du coordinateur de projet (ou de l'administrateur) est suffisante pour tout achat inférieur à 100 USD
- La validation du coordinateur de projet et de l'administrateur est obligatoire pour tout achat supérieur à 100 USD
- L'approbation du Coordinateur général est obligatoire pour tout achat supérieur à 5,000 USD

- L'approbation d'un Comité de sélection est obligatoire pour tout achat supérieur à 50,000 USD

Mode de paiement

- Le paiement en cash est autorisé jusqu'à hauteur de 500 USD
- Le paiement par chèque est obligatoire à partir de 500 USD
- Le paiement par transfert bancaire autorisé à partir de 5,000 USD

Le dossier d'achat

Le dossier d'achat est le document de base qui lance la procédure d'achat (*cf. A01_Purchase_file*), il doit être suivi par le responsable de l'achat.

Pour les achats inférieurs à 50,000 dollars, le dossier d'achat doit comprendre les éléments suivants :

- Le « purchase file » dument rempli et signé
- Les offres fournisseurs originales
- Le bon de commande / contrat fournisseur (> 500\$)
- La copie de la facture + copie Payment voucher

Pour les achats supérieurs à 50,000 dollars le dossier d'achat correspondra à l'ensemble de la documentation liée à l'appel d'offre :

- Cahier des charges
- Annonce publique
- Offres fournisseurs
- Procès verbal du comité de sélection
- Contrat fournisseur
- Copie des factures

Réception

La procédure d'achat se conclue par la réception du bien ou du service acheté. Pour cela, l'association dispose d'un tampon « Goods Reception » qui doit être appliqué sur l'originale de la facture, datée et signée du receveur.



Template(s)

A01_Purchase_file

1.2. Les contrats fournisseurs

Un contrat est une convention formelle ou informelle, passée entre deux parties ou davantage, ayant pour objet l'établissement d'obligations à la charge ou au bénéfice de chacune de ces parties.

Il est non obligatoire mais recommandé d'établir un contrat avec un fournisseur afin de clarifier les attentes, les objectifs et éviter les mauvaises surprises.

Les contrats de location immobilière

Ces types de contrats concernent généralement la location de bureau, maison, appartement, entrepôt, garage, ou parking. Il est recommandé d'utiliser le format de contrat de location (*cf. A02_Rental_contract*). Si le propriétaire souhaite rédiger le contrat lui-même, il est important de s'assurer que figure dans le document :

- o Dates d'éligibilité (entrée et sortie)
- o Montant du loyer, mode de paiement et monnaie utilisée, dates de paiement régulières (mensuelle ou autres)
- o Responsabilités du locataire et propriétaire en ce qui concerne les réparations et la maintenance, le paiement des charges (et ce que recouvrent les charges)
- o Temps de préavis avant rupture du contrat et quelles sont les pénalités si le préavis n'est pas respecté
- o Clause de rupture immédiate sans préavis pour cause exceptionnelle.

En entrant dans les locaux, faire un état des lieux daté et signé par les deux parties, avec un inventaire de ce qui appartient au propriétaire et qui devra donc être restitué. DOCUMENT TRES IMPORTANT qui permet de régler des éventuels litiges à la restitution des locaux.

En cours de location, faire le suivi des paiements, le suivi des réparations et de l'inventaire des équipements inscrits dans l'état des lieux.

En quittant les locaux, faire un état des lieux daté et signé par les deux parties et un devis de réparation (si nécessaire) daté et signé par les deux parties.

Les contrats de prestation de service

Ces types de contrats concernent généralement tout type de service tels que des travaux de construction, la production d'étude / recherche / assessment, la location de transport (camion, bus, voiture, moto, etc.), la location d'équipement, l'achat et la livraison régulière de fournitures, etc.

Le contrat de prestation de service (*cf. A03_Provision_service_contract*) est un contrat standard auquel il est nécessaire d'annexer au minimum les termes de références du service sollicité et éventuellement le code d'éthique professionnel.

Légalisation des contrats

Afin de légaliser le contrat de prestation de service, il est important de coller des timbres fiscaux sur le contrat pour une valeur équivalente à 3 pour 1000 du montant total du contrat.

Conseils pratiques

Pour les achats de biens, notamment les biens d'équipement (équipement technique, IT, meubles de bureau, etc.) et le petit matériel de bureau, le bon de commande peut servir de contrat.

Pour les contrats de location de transport et d'équipement, s'assurer que la maintenance mensuelle du véhicule et/ou de l'équipement est comprise dans le prix de location, et essayer d'obtenir un prix mensuel, négocié sur la base d'une location à l'année ou sur 6 mois lorsque c'est possible.

Il ne faut pas hésiter à envoyer tout contrat de prestation de service à l'avocat.

Template(s)

A02_Rental_contract

A03_Service_provision_contract

1.3. La gestion des équipements

Dans chaque organisation, il est indispensable d'avoir des informations claires et précises sur le matériel acquis, afin d'optimiser et de sécuriser leur utilisation.

Pour répondre a cette nécessité, l'administrateur de l'association doit tenir a jour un inventaire du matériel.

Les fournitures administratives et le petit matériel n'étant pas considérés comme des immobilisations, seuls les équipements amortissables sont inclus dans l'inventaire :

- o Transport (camion, bus, voiture, moto, etc.)
- o IT (laptop, desktop, imprimante, serveur, copier, LCD, external disc, etc.)
- o Télécommunications (téléphone satellite, radio, GPS, etc.)
- o Bureau (A.C., coffre fort, meubles, etc.)

Procédure

A chaque nouvel achat d'équipement, l'acheteur doit se présenter à l'administrateur avec le nouveau matériel et sa facture. L'administrateur l'inscrira alors dans l'inventaire (*cf. A04_Inventory*) et lui donnera un numéro d'identification, suivant la nomenclature utilisée pour cet effet.

Nomenclature des inventaires : **EQMD000**

EQ : Equipement (immobilisation)

ONG : ONG (Initial)

000 : Numéro d'identification (de 001 a 999)

Conseils pratiques

A partir de l'inventaire général, on peut facilement produire des inventaires par projet (souvent requis par les bailleurs), en activant le filtrage disponible à cet effet.

Template(s)

A04_Inventory

1.4. La gestion des transports

Utilisation d'une voiture personnel

Lorsqu'un un staff utilise sa voiture personnelle dans le cadre de son activité, il ou elle doit obtenir l'autorisation de son coordinateur de projet.

Une fois autorisée, et sur présentation d'une déclaration de transport approuvée par le coordinateur de projet (*cf. A05_Transportation_sheet*) la personne recevra de l'association le remboursement de l'amortissement de son véhicule sur les distances parcourus, à raison de 0.15 USD par kilomètre.

Taxi, bus, parking

Lorsqu'un consultant, ou un staff, souhaite utiliser les transports publics (et les parkings) dans le cadre de son activité, il ou elle doit obtenir l'autorisation de son coordinateur de projet.

Une fois autorisée, et sur présentation d'une déclaration de transport approuvée par le coordinateur de projet (*cf. A05_Transportation_sheet*) la personne recevra de l'association le remboursement du coût du transport sur les distances parcourus, équivalent au coût réel du service.

Voiture

L'ensemble des documents originaux relatifs au véhicule sont disponibles dans la boîte à gant de la voiture, en cas de contrôle. Une copie de ses documents est conservée au bureau avec l'administrateur.

Il est important de déclarer tout déplacement effectué par le véhicule afin de facturer son amortissement aux projets concernés, à raison de 0.44 USD par kilomètre parcourus (*cf. A05_Transportation_sheet*).

L'agenda d'utilisation de la « field car » doit être géré par un responsable de l'association sur le terrain.

Voiture de location

L'association loue une voiture désignée « office car ». Cette voiture est basée à Beyrouth et est utilisée en priorité par les consultants pour se déplacer sur le terrain. Elle peut également servir aux divers déplacements du staff sur Beyrouth (meeting, visite fournisseur, utilisation personnelle).

L'ensemble des documents originaux relatifs a la location sont disponibles dans la boîte à gant de la voiture, en cas de contrôle. Une copie de ses documents est conservée au bureau avec l'administrateur.

Un maximum de 3 personnes sont inscrits en permanence sur le contrat de location en tant que conducteurs principaux. Tout autre conducteur sera considéré comme utilisateur occasionnel. Dans ce cas de figure, il est nécessaire de prévenir l'agence de location par fax (*cf. A06_Occasional_driver_fax*).

L'agenda d'utilisation de l' « office car » est géré automatiquement par un calendrier accessible sur Internet ; il suffit d'accéder au lien suivant (créer votre callandrier) :

<http://my.calendars.net>

Puis, inscrire dans la case correspondant au besoin, en double cliquant sur la date (chiffre souligné), son nom et le lieu d'utilisation.

Toute autre future location de véhicule devra suivre la même procédure.

Log book

Le log book est un document (*cf. A07_Vehicle_Log_book*) qui permet de suivre l'utilisation d'une voiture. Ce document permet également à l'administrateur de contrôler la cohérence des remboursements de facture d'essence avec les trajets effectués sur une période.

Ce document doit être en permanence à disposition des conducteurs dans la voiture. A chaque trajet effectué, les conducteurs doivent remplir systématiquement le log book avec les informations suivantes :

Exemple

Date	Km Start	Km Stop	Distance	Destination	Fuel	Driver / Signature
23/10/07	42356	42561	205	Beirut – Beddawi – Beirut	30,000 LL	Greg + sign
24/10/07	42561	42582	21	Beirut		Nadim + sign
26/10/07	42582	42825	243	Beirut – Hermel – Beirut	20,000 LL	Ismael + sign

Template(s)

A05_Transportation_sheet
A06_Occasional_driver_fax
A07_Vehicle_log_book

1.5. La gestion des running costs

La gestion de ce type de dépenses doit de se faire de manière transversale, optimale et maîtrisée, afin de garantir les sources de financement des frais de fonctionnement de l'association sur une période complète. L'ensemble de ces frais doit être au maximum couvert par les différents budgets (projets) de l'association.

Les frais liés au bureau

En général on considère comme frais de fonctionnement relatif au bureau les types de dépenses suivantes :

- o Location de bureau
- o Charges du bureau et d'immeuble
- o Eau et électricité
- o Générateur
- o Fournitures de bureau
- o Internet

Afin de faciliter le traitement de la comptabilité, et dans les limites d'acceptation des bailleurs de fonds, il est préférable d'attribuer à chaque projet un type de dépenses, et de s'y tenir sur une période donnée.

Exemple : la location du bureau est financée par le projet A, les charges sont financées par le projet B, les fournitures sont financées par le projet C, etc.

Les frais de communication

Sur le terrain, l'association fournis et/ou rembourse les cartes de téléphones aux membres du staff. Cette règle s'applique au cas par cas, en fonction des budgets et de la position de l'individu, et doit être clairement défini dans les termes de références du staff.

A Beyrouth, le staff dispose d'un téléphone fixe (pour les appels sur fixe) et d'un téléphone portable (pour les appels sur portable). Chaque personne peut utiliser librement ces téléphones dans le cadre de son activité.

Les frais de communication sont affectés aux différents projets en fonction de leur consommation.

Les frais d'essence

Sur le terrain, a Hrar précisément, l'association approuvisionne un compte mensuellement (env. 500 USD) dans une station essence afin de faciliter la gestion de l'essence de la « field car ». A chaque fin de période, au moment du réapprovisionnement, la station essence fournit à l'association l'ensemble des reçus.

A Beyrouth, l' « office car » est approvisionnée en essence au coup par coup, par les différents conducteurs. Ces derniers se font alors rembourser leurs dépenses auprès de l'administrateur sur présentation des reçus d'essence approuvés et signés par le coordinateur de projet.

Les frais d'essence sont affectés aux différents projets en fonction de leur consommation.

Les frais liés aux meetings

Les dépenses relatifs aux meetings doivent être considérés comment des frais de fonctionnement (café, eau, repas) financés par les projets, et ce dans les limites de l'acceptable (fréquences raisonnables, alcool strictement interdit, etc.).

En dehors du bureau, le staff peut également prendre charge les dépenses liées a un meeting. Le remboursement de ces dépenses se fait auprès de l'administrateur sur présentation des reçus approuvés et signés par le responsable projet.

Les dépenses relatives aux meetings sont attribuées aux différents projets en fonction de leur consommation.

1.6. La gestion des contacts

Pour la gestion de ces contacts professionnels, un document unique appelé « Contact list » (cf. *A08_Contact_list*) a été mis en place pour permettre à chacun d'accéder rapidement à l'ensemble des contacts de l'association.

Structure de l'outil

Afin de faciliter la lecture de l'information, chaque nouveau contact quel qu'il soit doit être inséré en respectant la structure suivante :

Type	Organisation	Name	Position	Phone1	Phone2	Fax	Place	Email
Type de structure dans laquelle travail le contact (NGOs, donateurs, etc.)	Nom de l'organisation dans laquelle travail le contact	Nom complet du contact	Position du contact	Téléphone fixe du contact	Téléphone portable du contact	Fax du contact	Adresse du contact	Email du contact

Afin de faciliter la gestion de l'information la « contact list » est séparée en 2 volets :

CONTACTS

- Office principale
- Useful numbers (banque, avocat, fournisseurs, etc.)
- NGOs contacts (partenaires)
- Donor contacts (bailleurs de fonds)
- Other contacts (proches de l'association, autorités locales, etc.)
- Food Delivery

CONTACTS PROJET

- Project's name A (tous les contacts liés au projet A)
- Project's name B (tous les contacts liés au projet B)
- Project's name C (tous les contacts liés au projet C)
- Etc.

La « Contact list » est disponible en permanence sur le serveur de l'association :

My network place/Public

Mises à jour

Les contacts sont mis à jour par tous les membres de l'association, alors que les contacts projet sont mis à jour uniquement par les coordinateurs de projet.

L'administrateur doit s'assurer régulièrement (une fois par mois) que les mises à jour ont été correctement effectuées, et que la structure de l'outil n'a pas été maladroitement modifiée.

Template(s)

A08_Contact_list

1.7. La gestion des emails

L'association utilise la messagerie gmail comme gestionnaire des emails. Ce choix de messagerie a été motivé pour les raisons suivantes :

- Gmail est une messagerie gratuite et sécurisée
- Gmail a une capacité de stockage de proche de 5Gb
- Gmail dispose d'un chat intégré
- Gmail dispose d'un moteur de recherche intégré
- Gmail permet de recevoir des emails provenant d'autre messagerie

Nomenclature

Chaque personne nouvellement contractée, pourra créer un compte gmail, en suivant la procédure ci-dessous :

position.nom_de_votre_ong@gmail.com ou ***name.nom_de_votre_ong@gmail.com***

Les emails « position » sont réservés aux personnes contractées sur un poste fixe, et les emails « name » sont réservés aux personnes contractées sur une courte durée.

Exemple 1: Nada a été recrutée en tant qu'administrateur de l'association, un poste fixe, son compte gmail sera alors : admin.ngo@gmail.com

Exemple 2: Doris a été recrutée pendant 3 mois pour réaliser de la cartographie, son compte gmail sera alors : doris.ong@gmail.com

1.8. La gestion du réseau

Exemple de gestion de réseau :

L'association utilise un réseau appelé « MadaDrive » qui fonctionne avec une connexion wireless. L'utilisation du réseau permet de faciliter le travail de groupe et d'accéder à un certains nombre de documents pratiques et utiles pour le développement des activités du staff.

Structure du réseau

Location : My network place

- o Config on MadaDrive
- o Name on MadaDrive
- o Public on MadaDrive
 - o Admin
 - o Documentation
 - o Multimedia
 - o Pictures
 - o Printing
 - o Sharing
 - o Softwares

Config on MadaDrive

Location : My network place/Config on MadaDrive

Accès réservé (protégé par un Login + mot de passe) à l'administrateur, cette fonction permet de créer, modifier des dossiers privés et publics, installer des imprimantes sur le réseau, etc.

Name on MadaDrive

Location : My network place/Name on MadaDrive

Chaque membre de l'association peut avoir accès à un dossier privé (protégé par un Login + mot de passe), afin de stocker sur le serveur tous les documents qu'il ou elle désire (backups).

Public on MadaDrive

Location : My network place/Public on MadaDrive/Sharing/Shared name

Le dossier Public et l'organe principal du réseau. Son accès est libre, et fournit plusieurs types de service.

Public - Admin

Location : My network place/Public on MadaDrive/Admin

Tout les documents administratifs importants de l'association sont disponibles et organisés par catégories tels que : guidelines, templates, contact list, inventaire, code d'éthique professionnel, etc.

Public - Documentation

Location : My network place/Public on MadaDrive/Documentation

Toute documentation de l'association est disponible et organisé par catégories tels que : information générale, rapports, procédés, etc.

Public - Multimedia

Location : My network place/Public on MadaDrive/Multimedia

Tout les documents multimédia (audio, vidéo, etc.) de l'association sont disponibles et organisés par catégories.

Public - Picture

Location : My network place/Public on MadaDrive/Picture

Toutes les photos de l'association sont disponibles et organisées par catégories.

Public - Printing

Location : My network place/Public on MadaDrive/Printing

Ce dossier permet d'aller déposer des documents à imprimer en couleur. Une fois le document déposer dans ce dossier, il suffit de demander à l'administrateur d'imprimer le document. Cette procédure peut également être utilisée dans le cas de figure où l'imprimante réseau ne fonctionne pas.

Public - Scans

Location : My network place/Public on MadaDrive/Scans

Ce dossier permet de stocker des documents scannés. Transmettre le document papier à l'administrateur, puis une fois le document scanné, aller le récupérer dans le dossier « scans ». N'oublie pas de vous mettre d'accord avec l'administrateur sur le nom du nouveau document créé, afin de ne pas mélanger ou remplacer un document existant dans le dossier.

Public - Sharing

Location : My network place/Public on MadaDrive/Sharing

Il est très pratique de s'échanger un document grâce au réseau. Il suffit de copier le document à transférer, puis d'aller le coller dans le dossier de la personne qui doit le recevoir. Il est d'ailleurs recommandé de préférer cette procédure à l'envoi de document par email, c'est beaucoup plus rapide, et cela permet de désengorger la connexion Internet.

Public - Softwares

Location : My network place/Public on MadaDrive/Softwares

Tous les logiciels de l'association sont disponibles et organisés par catégories tels que : printer drivers, anti-virus, pack office, photoshop, pdf creator, etc.

1.9. L'archivage papier

Toute organisation a un devoir légal de conserver toute la documentation concernant son activité. Au Liban l'ensemble de la comptabilité d'une association doit être conservée pendant un minimum de cinq ans, afin d'être à même de répondre à toute demande de justification émanant du ministère des finances (contrôle fiscal).

Outre l'aspect légal, l'archivage présente un certains nombres d'avantages en terme de gestion quotidienne :

- Chaque document produit/reçu se range dans un espace prédéterminé
- Les dossiers sont ordonnés, rangés et rapidement accessibles
- Les suivis de projet sont transparents et accessibles à tous moments
- Les recherches dans les archives sont rapides et pratiques
- La passation de dossier entre les personnes est facilitée
- La préparation des évaluations, des rapports et des audits prennent moins de temps au responsable projet
- Les pertes de documents et d'information sont considérablement limitées

Procédure

Afin de mettre en œuvre cette procédure, l'association un développer un système de classeur par couleur, thématique (classeur) et sous catégories (intercalaires):

(JAUNE ET AUTRE) CLASSEUR PROJET

Il est nécessaire de créer un classeur par projet, et de différencier (par couleur) les projets Mada des projets plateformes

- **Donor Management**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives à la relation avec le bailleur de fonds tels que: contrat, budget, amendement, MoU, rapports (narratifs et financiers), guidelines, etc.
- **Project Management**, regroupe tous les documents et les informations relatives à la gestion du projets tels que: cadre logique, plan de travail, accords avec les bénéficiaires, accords avec les partenaires, sitrep, etc.
- **Finance Management**, regroupe tous les documents et les informations relatives à la gestion financière du projets tels que: budget décomposé, suivi budgétaire mensuel, prévisionnel d'activité, etc.
- **HR Management**, regroupe tous les documents et les informations relatives à la gestion des ressources humaines du projets tels que: organigramme du projet, récapitulatifs des paiements, contrat de consultant, contrat de volontaire, amendements au contrat, les termes de référence, le code d'éthique professionnel signé, curriculum vitae, plan de travail individuel, copie carte identité/passeport, numéro de malia, copie du permis de conduire, copie de domiciliation (mokhtar).
- **Supply Management**, regroupe tous les documents et les informations relatives à la gestion des fournisseurs du projets tels que: dossier d'achat, contrat, inventaire, suivi, etc.
- **Information Management**, regroupe tous les documents relatifs aux échanges et à la capitalisation d'informations du projets tels que: lettres, emails, fax, minute meeting, etc.
- **Accountability**, regroupe mensuellement tous les pièces comptables originales relatifs aux dépenses du projet.
- **Monitoring and Evaluation**, regroupe tous les documents et les informations relatives aux monitoring et évaluation du projets tels que: assessment en début de projet, rapport de suivi de projet, évaluation fin de projet, audit financier, etc.

- o **Other**, regroupe tous les documents et les informations qui ne sont pas classable dans les précédents intercalaires.

A SAVOIR, on peut également créer d'autre sous-catégories en ajoutant un jeu d'intercalaire additionnel, afin de poursuivre le classement des documents et des informations relatives à chaque projets tels que : la sélection des bénéficiaires, le suivi d'une activité particulière, la production d'outils (cartes), etc. (à développer par le responsable projet au cas par cas)

(ROUGE) CLASSEUR BOARD

- o **Board Management**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives au Board de l'association tels que : termes de références, listing des membres du Board, ID, position, etc.
- o **Association Members**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives aux membres de l'association tels que : listing, ID, cotisation, etc.
- o **Board decisions**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives aux décisions prises par le Board de l'association tels que : minutes meetings, mandats, demande faites auprès du Board, etc.
- o **General Assembly**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives aux assemblées générales de l'association (créer un intercalaire par assemblée générale)
- o **Board activity**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives aux différentes activités du Board tels que le travail de réflexion stratégique, une opération exceptionnelle de soutien à une cause, etc. (créer un intercalaire par activité développée)
- o **Other**, regroupe tous les documents et les informations qui ne sont pas classable dans les précédents intercalaires.

(GRIS) CLASSEUR ADMINISTRATIF

- o **NGO official paper**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives à l'association tels que : la déclaration d'enregistrement, les statuts de l'association, etc.
- o **Ministry of Interior**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives à l'association et en lien avec le ministère de l'Intérieur.
- o **Ministry of Finance**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives à l'association et en lien avec le ministère des Finances.
- o **Head office management**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives à la gestion du siège de l'association tels que : contrats, amendements, suivi, etc.
- o **Field office management**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives à la gestion du bureau terrain de l'association tels que : contrats, amendements, suivi, etc.
- o **Lawyer management**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives aux activités de l'avocat de l'association.
- o **NGO extra activities**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives à des activités ponctuelles de l'association.
- o **Other1**, regroupe tous les documents et les informations qui ne sont pas classable dans les précédents intercalaires.
- o **Other2**, regroupe tous les documents et les informations qui ne sont pas classable dans les précédents intercalaires.

(GRIS) CLASSEUR LOGISTIQUE

- **Logistics management**, regroupe tous les documents et les informations (templates) relatives aux procédures logistiques de l'association.
- **Equipment management**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives à la gestion des équipements appartenant à l'association tels que : inventaire, certificat de garanti, assurance, etc. (on peut créer un intercalaire par type d'équipement)
- **NGO car management**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives à la gestion des voitures appartenant à l'association tels que : la documentation liée à l'achat, la carte grise, la documentation liée à l'assurance, le logbook, le suivi de maintenance, les accidents, etc. (créer un intercalaire par voiture)
- **Rental car management**, regroupe tous les documents officiels et les informations relatives à la gestion des voitures de location tels que : la copie du contrat de location, de la carte grise, la documentation liée à l'assurance, le logbook, le suivi de maintenance, les accidents, etc. (créer un intercalaire par voiture louée)
- **Rental equipment**, regroupe tous les dossiers d'achats et les contrats concernant la location d'équipement.
- **IT equipment**, regroupe tous les dossiers d'achats réalisés par l'association concernant l'achat d'équipement IT.
- **Fournitures équipement**, regroupe tous les dossiers d'achats réalisés par l'association concernant l'achat de fourniture de bureau.
- **Supplies (running costs)**, regroupe tous les dossiers d'achats réalisés par l'association concernant l'achat de petit matériel de bureau, ainsi que la gestion des frais de fonctionnement (running costs).
- **Other**, regroupe tous les documents et les informations qui ne sont pas classable dans les précédents intercalaires.

(GRIS) CLASSEUR RH

- **Grille de salaire**, regroupe la grille de salaire de l'association, ainsi que les grilles de salaire collectées auprès d'autres organisations.
- **Contrats de volontaires**, regroupe les copies de tous les contrats de volontaires et le code d'éthique professionnel signés par les personnes contractées.
- **Dossier individuel**, regroupe tous les documents et les informations relatives à une personne contractée par l'association tels que : contrat de consultant, amendements au contrat, les termes de référence, le code d'éthique professionnel signé, curriculum vitae, plan de travail individuel, copie carte identité/passeport, numéro de malia, copie du permis de conduire, copie de domiciliation (mokhtar), les avances sur salaire, les congés, etc. (créer un intercalaire par personne)

(GRIS) CLASSEUR FINANCE

- **Budget management**, regroupe tous les suivis mensuels projet par projet
- **Structure**, correspond à l'ensemble des documents concernant la gestion de l'association dans son ensemble, tels que le budget annuel, le budget de fonctionnement, les projections financières, etc.
- **Cash management** regroupe mensuellement tous les journaux de caisse, les états de caisse, et les livres des avances
- **Bank management**, regroupe mensuellement tous les journaux de banque, les états de compte, le suivi Internet, les réconciliations bancaires
- **Bank transfer**, regroupe mensuellement tous les originaux des opérations de transfert bancaire

- o **Bank correspondance**, concerne l'ensemble des communications formelles avec la banque, tels que les demandes de transfert, les demandes de chéquier, les fax d'information, les lettres, etc.
- o **Other1**, regroupe tous les documents et les informations qui ne sont pas classable dans les précédents intercalaires.
- o **Other2**, regroupe tous les documents et les informations qui ne sont pas classable dans les précédents intercalaires.
- o **Evaluation/Audit**, concerne les audits annuels réalisés par le cabinet externe, et les différentes évaluations (financières) qui peuvent avoir lieu

(GRIS) CLASSEUR COMPTABILITE BANQUE

- o Regrouper mensuellement (créer un intercalaire par mois de l'année) et par compte bancaire la copie de toutes les pièces comptables produites sur une période.

(GRIS) CLASSEUR COMPTABILITE CAISSE

- o Regrouper mensuellement (créer un intercalaire par mois de l'année) et par caisse la copie de toutes les pièces comptables produites sur une période.

Template(s)

A09_Project_filing_management

A10_Admin_filing_management

1.10. L'archivage informatique

L'association a développé un système pour l'archivage des documents informatiques sur la base de l'archivage papier :

DOSSIER : NOM DU PROJET

- **Dossier : thématique** (*document à archiver*)
 - Dossier : catégorie (*document à archiver*)
 - Dossier : sous-catégorie 1 (*document à archiver*)
 - Dossier : sous-catégorie 2 (*document à archiver*)

Procédure d'archivage informatique d'un projet

NOM DU PROJET

- **Donor management**
 - Agreements (*Proposal, contract, MoU, budget, amendements*)
 - Budget (*budget signe, amendements, etc.*)
 - Information (*guidelines du bailleur, rapports, etc.*)
 - Reports (*rapports narratifs et financier envoyés au bailleur*)
 - Others informations (*à développer au cas par cas*)
- **Project management**
 - Management tools (*Cadre logique, plan de travail, etc.*)
 - Partenaires (*MoU, accord de partenariat, listing, etc.*)
 - Beneficiaries (*Processus de sélection, information sur les bénéficiaires, etc.*)
 - Others informations (*à développer au cas par cas*)
- **Information management**
 - Minute meeting (*compte rendu de réunions importantes*)
 - Letters (*documents importants*)
 - Email (*documents importants*)
 - Fax (*documents importants*)
 - Others informations (*à développer au cas par cas*)
- **Logistics management**
 - Project equipment (*inventaire, informations importantes, etc.*)
 - Cotation (*cotations fournisseurs reçus par email, etc.*)
 - Others informations (*à développer au cas par cas*)
- **HR management**
 - Team management (*organigramme projet, listing du staff, etc.*)
 - Staff contract (*contract du staff, amendements, ToRs, infos sur le staff, etc.*)
 - HR Follow up (*suivi des paiements, suivi des cartes de téléphones, etc.*)
 - Others informations (*à développer au cas par cas*)
- **Finance management**
 - Project budget (*budget signe, amendements*)
 - Previsional Budget (*budgets prévisionnels*)
 - Follow up budget (*suivi mensuel des dépenses*)
 - Financial report (*rapports financier envoyé au bailleur*)
- **Monitoring and Evaluation**
 - Assesement (*assessment début de projet*)
 - Monitoring (*rapport de suivi du projet, Sitrep, etc.*)
 - Evaluation (*évaluation du projet, des activites, etc.*)
 - Audit (*audit en fin de projet*)
- **Others informations** (*à développer au cas par cas*)

Procédure d'archivage informatique de l'administration de l'association

ADMIN

- **Accountability management**
 - Bank (*journaux de banques mensuels*)
 - Cash (*journaux de caisse mensuels, états de caisse*)
- **Admin management**
 - Autorisation (*mandats, lettre d'autorisation, etc.*)
 - Filing (*tout type de document, etc.*)
 - Fax in out (*banque, etc.*)
 - Bank
 - Rental car
 - Others informations (*à développer au cas par cas*)
 - Guidelines (*guidelines, tous types de procédures, etc.*)
 - Karma (*tout type de document produit par le designer, etc.*)
 - Stamps (*tampon administratif, etc.*)
- **Audit management**
 - Audit
 - ONG year (*rapport d'audit, etc.*)
 - Audit project
 - Project name and year (*rapport d'audit, etc.*)
- **Archives management** (*créer un dossier par type d'archives*)
 - Archive's name (*tout type de document*)
- **Donor management** (*créer un dossier par bailleur*)
 - Donor's name (*guidelines du bailleur, rapports, informations, etc.*)
- **Finance management**
 - Month-year (*tous les suivis budgétaires mensuels des projets*)
- **Logistics management**
 - Cotation (*cotations fournisseurs reçus par email, etc.*)
 - Logo (*Logo, projets, etc.*)
 - Equipment (*inventaire, informations importantes, etc.*)
 - Others informations (*à développer au cas par cas*)
 - Supplier management (*contrats, suivi des contrats, etc.*)
- **NGO management**
 - Annual Budget (*gestion du budget annuel, fonds propres, etc.*)
 - Board activities (*créer un dossier par année*)
 - Activity's name (*tout type de document*)
 - Board constitution (*ToR, bureau constitutif, etc.*)
 - Board decisions (*tout type de document*)
 - Board management (*ToR, listing des membres, etc.*)
 - General Assembly (*créer un dossier par année*)
 - GA year (*tout type de document*)
 - NGO Legal issues (*doc enregistrement, ministère, avocat, etc.*)
 - Members management (*listing des membres, cotisations, etc.*)
- **Project management**
 - Project name (*créer un dossier par projet*)
 - Donor management (*proposal, budget, amendements, etc.*)
 - Agreements (*Proposal, contract, MoU, budget, amendements*)
 - Budget (*budget signe, amendements, etc.*)
 - Reports (*rapports narratifs et financier envoyés au bailleur*)
 - HR management (*contrats, ToRs,)*
 - Team management (*organigramme projet, listing du staff, etc.*)
 - Staff contract (*contrats, amendements, ToRs, infos staff, etc.*)
 - HR Follow up (*suivi des paiements, cartes de téléphones, etc.*)
 - Finance Management
 - Project budget (*budget signe, amendements*)
 - Previsional Budget (*budgets prévisionnels*)
 - Follow up budget (*suivi mensuel des dépenses*)

- Financial report (*rappports financier envoyé au bailleur*)
 - Project Management (*informations concernant la gestion du projet*)
 - Logistics Management (*informations concernant la logistique projet*)
- **Proposals** (*créer un dossier par proposal*)
 - Donor/project's name (*tout type de document, etc.*)
- **Templates**
 - Administration (*tout type de document*)
 - Finance (*tout type de document*)
 - HR (*tout type de document*)
 - Logistics (*tout type de document*)
 - Others templates (*à développer au cas par cas*)

1.11. Les taxes et impôts

Comme toute association, votre association est soumise à un certain nombre d'impôts et de taxes, ci-dessous le récapitulatif par thématique :

Les impôts annuels

Type d'impôt	Taxes
La taxe municipale	239 USD par année

Les timbres fiscaux

Afin de légaliser tout document, il est obligatoire de coller des timbres :

Type de document	Taxes
Contrat (tout type)	3/1000 de la valeur totale du contrat
Payment voucher	100 LL

Les contrats

Type de document	Taxes
Contrat de consultant	cf. grille ministère des Finances
	7.5% du montant total perçu par le consultant
Contrat de volontaire	Pas de taxes à payer
Contrat fournisseur	Pas de taxes à payer

NB: dans le cas de figure où le consultant n'est pas déclaré au ministère des Finances, votre ONG doit être en mesure de fournir (au M. des Finances) les informations nécessaires pour joindre le consultant (nom, tel, adresse, etc.).

La TVA

L'association n'est pas exemptée de TVA (non reconnue d'utilité publique à la date de parution de ce guideline). Par contre, l'association peut récupérer la TVA en présentant un dossier annuel au Ministère des finances.

1.12. La sécurité

Bureau

L'accès au bureau est strictement réservé aux membres, personnel et proches de l'association. Le bureau doit être fermé à clefs tous les soirs, la dernière personne quittant le bureau doit impérativement s'assurer que le bureau est fermée lorsqu'elle quitte l'immeuble.

Toute personne travaillant pour l'association se verra confiée une clef. En cas de perte ou de vol, il est obligatoire d'en informer l'administrateur le plus tôt possible.

Les comptes en banque

L'association dispose de plusieurs comptes à la banque Audi. L'accès à la gestion des comptes par Internet est protégé par login et un mot de passe, dont seuls l'administrateur et le coordinateur général en ont la connaissance.

Les transferts d'argent par Internet sont limités à 2,000 USD et ceux par fax doivent respecter la procédure bancaire (*cf. F4_Mada_bank_authorization*).

Le coffre fort

L'administrateur de l'association conserve dans le coffre les chéquiers et l'argent liquide pour un montant mensuel maximum de 5,000 USD. Des passeports, effets personnels et autres documents peuvent y être stocké également.

Le coffre s'ouvre avec un code secret, connu uniquement de l'administrateur, et une clef de sécurité dont l'administrateur et le coordinateur général en ont chacun une copie.

La caisse

L'administrateur de l'association conserve dans la caisse de l'argent liquide pour un montant quotidien maximum de 500 USD. Des timbres et d'autres types de petits documents (facture, etc.) peuvent y être stocké également.

La caisse se range dans le petit meuble administratif, dont celui-ci ferme à clef. Seuls l'administrateur et le coordinateur général possèdent une copie de la clef pour ouvrir ce meuble.

Le décompte de caisse a lieu au minimum une fois par semaine par l'administrateur, et à la fin du mois le décompte doit être confirmé par le Coordinateur général.

Les équipements IT

Concernant les ordinateurs, il est vivement recommandé d'avoir un mot de passe pour accéder à l'ensemble de ses données. Dans l'idéal ce mot de passe devrait être changé régulièrement (tous les mois). Préférez les mots de passe composé de lettres, de chiffres et de signes, qui sont beaucoup plus difficiles à déchiffrer qu'un simple 123456.

Concernant le réseau (Internet+serveur), l'accès est protégé par un mot de passe disponible auprès de l'administrateur.

L'accès à la gestion du serveur (configuration) est protégé par un Login et un mot de passe, dont seuls l'administrateur et le coordinateur général en ont seul la connaissance.

L'accès aux dossiers privés est protégé par un Login et un mot de passe, dont seuls l'utilisateur du dossier et l'administrateur du réseau en ont seul la connaissance.

Afin de protéger son travail, et d'éviter toutes pertes dues a un problème informatique, il fortement recommandé d'effectuer des backups CHAQUE SEMAINE (dans l'idéal tous les jours). Pour cela, chaque personne peut utiliser son dossier privé sur le serveur, dans lequel il peut stocker l'ensemble de ses données (cf. 1.8 La gestion du réseau).

1.13. La gestion des accidents

Les accidents de voiture

PROCEDURE ACCIDENT MINEUR (dommages matériels uniquement)

1. Immobiliser le véhicule
2. S'assurer de l'immobilisation des véhicules impliqués dans l'accident
3. Prévenir l'administrateur, et attendre ses instructions
4. L'administrateur doit prévenir aussitôt :
 POUR LA VOITURE DE VOTRE ONG : **Assurance XXXXXXXXXXXXX**
 POUR LA VOITURE DE LOCATION : **Assurance XXXXXXXXXXXXX**
5. L'administrateur doit noter la procédure à suivre sur un papier
6. L'administrateur doit retransmettre la procédure au conducteur
7. L'administrateur doit rester disponible afin de suivre l'évolution de la situation

PROCEDURE ACCIDENT GRAVE (dommages corporels)

1. Venir en aide aux personnes blessées
2. Sécuriser les blessés
3. Prévenir les secours : **Police : 112 et Croix-Rouge : 140**
4. Prévenir l'administrateur, et attendre ses instructions
5. S'assurer de l'immobilisation des véhicules impliqués dans l'accident
6. L'administrateur doit prévenir aussitôt :
 POUR LA VOITURE DE VOTRE ONG : **Assurance XXXXXXXXXXXXX**
 POUR LA VOITURE DE LOCATION : **Assurance XXXXXXXXXXXXX**
7. L'administrateur doit noter la procédure à suivre sur un papier
8. L'administrateur doit retransmettre la procédure au conducteur
9. L'administrateur doit rester disponible afin de suivre l'évolution de la situation

Les accidents du travail

Quelque soit le type d'accident, il est obligatoire que l'incident soit reporté à l'association, auprès du responsable de projet ou de l'administrateur, et ce le plus tôt possible.

Dans le cas d'un ACCIDENT LEGER, le coordinateur de projet en collaboration avec l'administrateur décideront ensemble des dispositions à prendre face à l'incident.

Dans le cas d'un ACCIDENT GRAVE, une **cellule de crise** peut être créée à tout moment. Cette cellule devra alors statuer sur la position de votre ONG, et prendre les décisions qui s'imposent par rapport à la responsabilité de l'association face à l'incident.

Composition de la cellule de crise :

1. L'avocat de l'association
2. Le Coordinateur général
3. Le Coordinateur du projet
4. L'administrateur de l'association
5. Un ou plusieurs membre(s) du Conseil d'administration

Guidelines

Ressources Humaines

2.1. La gestion d'équipe

Parce que les personnes sont les ressources les plus importantes dans un projet, et sans lesquelles aucun objectif ne serait atteint, il est d'une importance capitale de gérer ce type de ressource de manière optimale et dynamique. Pour cela, l'association propose un ensemble d'outil :

Organigramme

Il est important de développer un organigramme (*cf. HR01_Organizational_chart*) pour chaque projet, afin que le staff comprenne clairement sa position dans l'équipe, comprenne quelles sont les relations de collaboration, coordination et subordination. La réalisation de ce document est à la charge du responsable de projet.

A chaque nouveau recrutement, il est nécessaire de représenter l'organigramme updaté avec le nom complet et la position exacte de chaque membre de l'équipe projet.

Termes de références (ToR)

Les termes de références, ou profil de poste, correspondent à la définition précise des responsabilités et des objectifs de chaque personne contractée pour la mise en œuvre du projet. La réalisation de ce document (*cf. HR02_Terms_of_reference*) est à la charge de la personne qui sera directement responsable de ce recrutement.

Nous vous conseillons fortement de rédiger les termes de références avant même de lancer le recrutement d'un nouveau staff, car aucun contrat ne pourra être signé par la personne responsable sans que les termes de références ne soient annexés au document de contrat.

Plan d'action individuel (Action Plan)

Le plan de travail individuel correspond à la planification des termes de références d'un individu, et peut être annexé à son contrat, si besoin. La réalisation de ce document (*cf. HR03_Action_plan*) est à la charge du coordinateur de l'individu en question.

L'objectif de ce document est d'aider la personne contractée par l'association à organiser ses priorités et ses activités pour remplir ses engagements (atteinte des objectifs + échéances) vis-à-vis de l'association.

Coordination meetings

Afin de garantir l'échange permanent d'information et s'assurer de la bonne collaboration et coordination entre tous les membres de l'équipe, il est nécessaire de mener des « coordination meeting ». Ces réunions sont la responsabilité du coordinateur de projet qui en déterminera la fréquence (hebdomadaire, bihebdomadaire ou mensuelle) suivant les besoins, et en assurera l'animation.

L'objectif de la coordination meeting est de coordonner le travail de chaque acteur du projet (ou programme), de rediscuter les grandes thématiques, les objectifs et les échéances relatives aux activités. L'utilisation d'un tableau (white board) est très pratique pour transmettre l'information importante dans ce type de réunion.

Rapport de situation (Sitrep)

Le rapport de situation se fait à échéances régulières (mensuelles, bimensuelles, etc.). Le responsable de projet peut utiliser les différents rapports des membres de son équipe afin de compiler toutes les informations et de produire un document synthétique.

Le « Sitrep » permet de documenter les évolutions d'un projet et de transmettre toute l'information à un ensemble d'acteur. L'information est segmentée en fonction des objectifs à atteindre. Ce document peut être réalisé à partir d'un template (*cf. HR04_Sitrep_form*) ou simplement à travers un email récapitulatif.

Working groups

Afin de travailler sur une thématique particulière qui demande une concertation de plusieurs acteurs du projet, il est pratique de mener des groupes de travail. Ces réunions doivent être organisées par le responsable de projet et/ou un coordinateur d'activité.

Avant la réunion il est nécessaire de présenter l'agenda de travail (dans l'idéal l'envoyer par email quelques jours avant la réunion), de désigner un animateur (responsable du respect de l'agenda) et un rapporteur (responsable de la meeting minute).

Minute of meeting

Suite à une réunion de travail, et afin de s'assurer que toutes les personnes ont bien reçu et assimilé les informations importantes du meeting, il est nécessaire de rédiger et envoyer par email une minute meeting. La « minute of meeting » synthétise l'information essentielle qui a été échangée lors d'une réunion.

En général, ce document doit être rédigé soit par l'animateur de la réunion, soit par le rapporteur (désigné au début de la réunion). La « minute of meeting » peut être réalisé à partir d'un template (*cf. HR05_Meeting_minute_form*) ou simplement à travers un email récapitulatif.

Template(s)

HR01_Organizational_chart
HR02_Terms_of_reference
HR03_Action_plan
HR04_Sitrep_form
HR05_Meeting_minute_form

2.2. Le Code d'éthique professionnel

Le code d'éthique professionnel regroupe un ensemble de principes et de règles de vie simples qui concerne tous les acteurs de l'association travaillant ou non dans les locaux de l'association: les membres de l'association, les consultants, les personnes contractées occasionnellement, les volontaires, les partenaires plateforme, etc.

Objectifs

Etablir au sein de la structure un cadre de travail clair afin de faciliter les relations de travail entre les différents acteurs de l'association.

Promouvoir le respect des valeurs de l'association et les principes fondamentaux tels que les conventions internationales sur les droits de l'homme, le travail des enfants, la prostitution, etc.

Promouvoir le respect des ressources disponibles dans l'association, notamment dans leur utilisation quotidienne, afin d'en garantir leurs pérennités.

Prévenir de tout abus, qu'il soit moral, d'autorité ou de pouvoir, et déterminer la position de l'association par rapport à ce type situation.

Les conflits d'intérêts

Toute personne contractée par l'association a le devoir de déclarer toute situation pouvant mener à un conflit d'intérêt, afin de se dégager de tous soupçons.

Exemple1 : un Coordinateur de terrain a sélectionné son oncle en tant que bénéficiaires d'un projet.

Exemple2 : l'administrateur souhaite acheter un nouveau laptop dans le magasin de son cousin.

Dans ces deux cas de figures, le coordinateur et l'administrateur doivent le plus tôt possible informer l'association de la situation en utilisant la « déclaration form », afin que l'association puisse prendre les mesures nécessaires pour déterminer si les individus en question ont bien respecté les principes et les procédures en vigueur dans l'organisation.

Template(s)

HR6_Mada_professional_ethics_code
HR7_Declaration_form

2.3. La grille de salaire

Afin de déterminer la rémunération d'une personne contractée pour un service rendu, l'association a développé une grille de salaire (cf. *HR08_Mada_salary_scale*), en prenant en considération plusieurs critères :

Le **niveau de responsabilité** dans l'organigramme de l'association :

Cat	Responsabilité	Précisions
A	Coordination générale d'un département	Plusieurs missions
B	Coordination d'une mission spécifique	Plusieurs activités
C	Coordination d'une activité spécifique	Une seule activité
D	Réalisation d'une tâche spécialisée	Une seule tâche spécialisée
E	Réalisation d'une tâche	Une seule tâche non spécialisée

Les **termes de références** du service à rendre, l'étendu des objectifs à atteindre, les échéances à tenir, les probables contraintes, etc.

Le **niveau d'expérience** de la personne contractée, ses connaissances et ses compétences acquise dans un domaine particulier :

Junior	Expérimenté	Senior
moins de 2 ans d'expérience	de 2 à 7 ans d'expérience	Plus de 7 ans d'expérience

Le **niveau de formation** de la personne contractée, son parcours scolaire, ses diplômes, les différentes formation professionnelles auquel il ou elle a participé(e).

Les **qualités humaines** que peut démontrer la personne contractée, sa facilité à s'intégrer dans une équipe, son ouverture d'esprit, sa capacité à s'adapter, etc.

Le **lieu de travail** de la personne contractée, considérant que le niveau de vie n'est pas le même partout dans le pays. Un coefficient de 0.7 pourra être applicable pour un service rendu en dehors de l'agglomération Beyrouthine.

Le **temps de travail** de la personne contractée, considérant que le niveau de rémunération peut varier en fonction de l'intensité de travail nécessaire pour atteindre les objectifs.

L'objectif de la grille de salaire, est d'une part de faciliter le calcul des rémunérations des personnes contractées, mais aussi d'harmoniser le processus de définition du niveau de rémunération afin qu'il soit juste et égal pour chacun des acteurs de l'association.

Toute exception à cette grille devra faire l'objet d'une approbation écrite du conseil d'administration.

Template(s)

HR08_Mada_salary_scale

2.4. Le contrat de consultant

L'objectif de ce type de contrat est de définir clairement les termes légaux de l'accord entre la personne contractée et l'association ; il sera question notamment de : la position, la rémunération, la durée du contrat, les conditions de ruptures, la prévision des conflits, etc.

Le contrat de consultant (*cf. HR09_Consultancy_contract*) doit systématiquement être accompagné (au minimum) des annexes suivantes : le code d'éthique professionnel et les termes de références de la personne contractée.

Signature du contrat

Lors de la signature du contrat, il est important de demander systématiquement au consultant:

Information	Document à fournir
Nom complet du consultant	Copie ID
Adresse complète et claire	Certificat d'habitation (Mokhtar)
Numéro de téléphone	De préférence une ligne fixe
Numéro d'enregistrement (Malia)	Copie de l'enregistrement au M. des Finances

Légalisation et déclaration des contrats

Afin de légaliser le contrat de prestation de service, il est OBLIGATOIRE de coller des timbres fiscaux sur le contrat pour une valeur équivalente à 3 pour 1000 du montant total du contrat.

D'autre part, tout contrat de consultant doit être déclaré auprès du Ministère des Finances, deux options sont envisageables :

Option	Coût
Soit le consultant se déclare lui-même	cf. grille ministère des Finances
Soit l'ONG déclare le consultant	7.5% du montant total perçu par le consultant

Dans le cas de figure où le consultant n'est pas déclaré au ministère des Finances, votre ONG doit être en mesure de fournir (au M. des Finances) les informations nécessaires pour joindre le consultant (nom, tel, adresse, etc.).

Paiement des honoraires

Si le paiement des honoraires du consultant est mensualisé, il est important de s'assurer que le montant des honoraires payés au consultant varie tous les mois (*cf. HR13_follow_up_staff_payment_fees*).

Si un consultant reçoit durant une même année, trois fois le même montant, alors il sera considéré par le ministère du travail comme un salarié, et l'association devra alors le déclarer comme tel et payer les contributions sociales (sécurité sociale, etc.).

A chaque paiement d'honoraire, le consultant doit dans l'absolu présenter une facture à l'association. Dans le cas inverse, faire un payment voucher intitulé « consulting fees for period/task/etc. ».

Template(s)

HR09_Consultancy_contract

2.5. Le contrat de volontaire

Le contrat de volontariat concerne toute personne qui ne recevra pas de rémunération contre un service rendu, mais une indemnisation de travail. L'indemnisation se calcule sur la base du remboursement journalier des frais de transport et de nourriture du volontaire.

Procédure

L'association possède un carnet de contrat pré imprimé (*cf. HR10_Volunteer_agreement*), qui se remplit à la main. Chaque contrat est numéroté, et dispose de 4 copies :

- o Copie Blanche : à archiver dans le classeur projet
- o Copie Rose : à archiver dans le classeur RH (avec l'administrateur)
- o Copie Bleue : à donner au volontaire
- o Copie Jaune : à conserver dans le carnet

Il est recommandé d'annexer au contrat de volontariat le code d'éthique professionnel.

Toutes modifications au cours de la période de contrat, des termes de l'accord entre l'ONG et le volontaire, doit faire l'objet d'un nouveau contrat de volontariat.

Chaque carnet est composé de 25 contrats pré imprimé, à chaque nouvelle ouverture de carnet, l'administrateur doit identifier le carnet dans un document de suivi (*cf. HR11_Volunteer_book_management*) :

OUT								RETURN			
Number		First # not used	Date	Project	Acc #	Holder name	Sign.	Last # used	Date	Signature	
From	to									Holder	Admin
Premier numéro du carnet	Dernier numéro du carnet	Premier contrat disponible	Date de réception	Nom du projet concerné	Compte en banque concerné	Nom du détenteur	Signature du détenteur	Dernier contrat utilisé	Date de retour du carnet	Signature du détenteur	Signature administrateur

Conseils pratiques

Il n'y a pas d'impôt ou de taxes à verser au ministère des Finances pour les contrats de volontariat. Il est donc vivement conseillé d'utiliser ce type de contrat pour couvrir des personnes qui travaillent ponctuellement pour l'association.

Suivant l'échelle de salaire en vigueur dans l'association, le coût journalier d'un volontaire varie entre \$10.00 et \$20.00 de la journée. Si l'on considère un maximum de 25 jours de volontariat effectué par mois, le volontaire peut légalement percevoir entre \$250.00 et \$500.00 par mois travaillé.

Paiement des indemnités

Si le paiement des indemnités du volontaire est mensualisé, il est important de s'assurer que le montant des indemnités payées au volontaire varie tous les mois (*cf. HR13_follow_up_staff_payment_fees*).

Si un volontaire reçoit durant une même année, trois fois le même montant, alors il sera considéré par le ministère du travail comme un salarié, et l'association devra alors le déclarer comme tel et payer les contributions sociales (sécurité sociale, etc.).

A chaque paiement d'indemnisation, faire un payment voucher intitulé « per diem volunteer ».

Template(s)

HR10_Volunteer_agreement

HR11_Volunteer_book_management

2.6. Les avances sur salaire

Les avances sur salaire correspondent à une somme d'argent versée à un individu contracté par l'association, avant l'échéance fixé par son contrat / termes de références.

Les avances sur salaire se pratiquent en général pour les consultant ou les volontaires qui sont payés sur une base mensuelle.

Autorisation des avances

Les avances sur salaire doivent être autorisées par le coordinateur du projet. Ci-dessous la procédure d'autorisation :

- Le consultant doit faire une demande par email au coordinateur de projet (cc. administrateur), en indiquant le montant de l'avance sollicitée.
- Le coordinateur de projet et l'administrateur doivent déterminer le montant maximum de l'avance suivant le mode de calcul des avances sur salaire.
- Le coordinateur de projet autorise par email l'avance sur salaire (cc. administrateur) en précisant le montant exact de l'avance.
- L'administrateur procède à l'avance sur salaire, imprime l'échange email et l'archive dans le dossier du consultant.

Calcul des avances

Les avances sur salaire sont calculées sur la base de la quantité de résultat déjà fourni par le consultant au moment de sa demande.

Ex : Ghiwa, cultural activities officer sur le projet Hermel, est payée 47.50 USD par journée travaillée. L'association paye son salaire en général à la fin de chaque mois (950 USD). Le 14 octobre, elle demande une avance sur salaire, elle a déjà travaillé 9 jours durant le mois d'octobre. L'avance sur salaire serait alors de : $9 \times 47.50 = 427.50$ USD

Afin de simplifier le suivi des avances sur salaire, il est conseillé d'arrondir les avances.

Ex : L'avance sur salaire de Ghiwa pour le mois d'octobre sera finalement de 400 USD

Solde des avances

Les avances sur salaire sont systématiquement déduites du salaire du consultant sur à la fin de la période concernée.

Ex : A la fin du mois d'octobre, l'association déduira du salaire de Ghiwa l'avance qu'elle a obtenu en cours de mois, et lui versa alors uniquement le solde de son salaire, soit :
 $950 - 400 = 550$ USD

2.7. La gestion des congés

Les congés correspondent à une période de repos prise par une personne durant sa période de contrat avec l'association. Les périodes de repos concernent en général les consultants qui sont contractés sur une base annuelle.

Autorisation des congés

Les congés doivent être autorisés par le coordinateur du projet. Ci-dessous la procédure d'autorisation :

- Le consultant doit faire une demande par email au coordinateur de projet (cc. administrateur), en indiquant les dates de congés sollicités.
- Le coordinateur de projet doit déterminer si l'absence du consultant sur la période concernée n'aura pas d'impact majeur sur le développement des activités du projet.
- L'administrateur doit faire un suivi des congés du consultant, et confirmer qu'il ou elle peut prendre le nombre de jours sollicités.
- Le coordinateur de projet autorise par email la demande de congé (cc. Administrateur) en précisant les dates exactes et le nombre total de jours.
- L'administrateur update le suivi des congés, imprime l'échange email et l'archive dans le dossier du consultant.

Pour toute demande de repos inférieure ou égale à 2 jours, il n'est pas nécessaire de passer par la procédure d'autorisation, il suffit simplement d'obtenir l'accord verbal du coordinateur de projet (lors des coordination meetings par exemple), qui en informera l'administrateur, lequel updatera le suivi des congés.

Calcul et suivi des congés

Les congés sont calculés en obtenant la différence entre le nombre de jours ouvrables (entre 20 et 23 selon les mois) et le nombre de jours travaillés (standard: 20 jours par mois) par le consultant sur une période donnée.

Pour réaliser le suivi des congés d'un consultant, l'association dispose d'une table de calcul (cf. *HR12_Follow_up_staff_holidays*) qui donne à l'administrateur toutes les informations nécessaires pour valider ou non une demande de congé de la part d'un consultant.

Exemple : Greg a commencé un contrat de 9 mois le 15 avril 2007. En juillet, il a pris 12 jours (ouvrables) de repos, il lui restera donc 5 jours de repos à prendre avant la fin de son contrat.

Greg	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sept	Oct	Nov	Dec	TOT	
Jour ouvrable	0	0	0	12	23	21	22	23	20	23	22	21	187	100%
Jour travaille	0	0	0	10	20	20	20	20	20	20	20	20	170	91%
Repos autorises	0	0	0	2	3	1	2	3	0	3	2	1	17	9%
Repos pris							12						12	5

Template(s)

HR12_Follow_up_staff_holidays

2.8. Le suivi RH

Dossier individuel

Il est important de tenir un dossier individuel pour chaque personne contractée par l'association, qui sera archivé soit dans le classeur RH soit dans le classeur projet, ci-dessous l'information et les documents à collecter :

Information	Document
Identification du consultant	+ copie ID + copie passeport + copie permis de conduire
Adresse complète et claire	Certificat d'habitation (Mokhtar)
Numéro de téléphone	+ ligne fixe + téléphone portable
Numéro d'enregistrement (Malia)	Copie de l'enregistrement au M. des Finances
Contrat avec l'ONG	+ contrat(s) signé(s) (original) + amendement(s) signé(s) + code d'éthique professionnel signé + ToR signé + plan de travail individuel signé
Suivi RH	+ évaluation(s) + demande d'avance sur salaire + demande de congé + tout autre document relatif au suivi RH

Suivi des paiements

Ce document (*cf. HR13_Follow_up_staff_payment_fees*) permet d'avoir un suivi clair et précis des différents paiements effectués tout au long d'un projet. Il permet également à l'administrateur de réguler et de solder les avances sur salaire.

Le suivi des paiements du staff se fait en général projet par projet et période par période (= fin de mois). Ce document est préparé, au moins cinq jours avant la fin de la période concernée, par l'administrateur puis envoyé (par email) au coordinateur de projet pour validation.

Une fois validé, le document sera imprimé et signé puis archivé dans le classeur projet (HR management).

Evaluation

Les évaluations du staff sont un élément clefs du suivi RH. Il important de faire des évaluations régulières de chaque personne contractée par l'association, afin de :

- Evaluer avec l'individu l'atteinte de ses objectifs et des échéances
- Gratifier l'individu pour ces bons résultats
- Identifier, anticiper des problèmes de toutes sortes
- Déterminer d'un besoin de formation dans un domaine précis
- Discuter des possibilités d'évolution au sein de l'association

La responsabilité des entretiens d'évaluation peut être partagée entre le responsable de projet et l'administrateur suivant les cas de figures.

Il est recommandé de faire des évaluations au minimum tous les 6 mois, et de laisser une trace écrite de l'entretien réalisé. Pour cela utiliser les standards (*cf. HR14_Staff_evaluation_form*), ou prenez des notes personnelles.

Faire une évaluation systématique à la fin de la période d'essai d'une personne nouvellement contractée.

Formation

Jusqu'à présent l'association ne pratique pas de politique particulière concernant la formation de son staff. Cependant, et ce dans la mesure du possible (possibilité budgétaire), il est vivement recommandé d'envoyer en formation toute personne contractée par l'association sur une période au moins égale à un an.

Quelque soit le type de formation reçu (IT, langues, gestion de projet, etc.), ce type d'activité permet de renforcer les capacités individuelles du staff. C'est à la fois bénéfique pour le staff (maîtrise des outils, confiance, gain de temps) et bénéfique pour l'association (meilleure rentabilité de travail).

Assurance

Jusqu'à présent l'association ne pratique pas de politique particulière concernant l'assurance de son staff, dans la mesure où toutes personnes contractées sont soit consultant, soit volontaires.

L'assurance est donc à la charge de chaque individu, sauf pour les cas exceptionnels (conditions de travail à hauts risques, etc.) qui sont alors étudiés et validés par le conseil d'administration.

Attestation de travail

Ce document (*cf. HR15_Work_certificate*) permet à la personne contractée par l'association d'avoir un justificatif officiel de travail.

Une attestation peut être délivrée en cours de contrat, sur demande de l'individu. À la fin du contrat, il est toujours apprécié de fournir une attestation de fin de travail à la personne qui a correctement atteint ses objectifs.

Template(s)

HR13_Follow_up_staff_payment_fees
HR14_Staff_evaluation_form
HR15_Work_certificate

Guidelines

Finances

3.1. La procédure de validation des dépenses

La procédure de validation des dépenses est un processus interne garantissant que toute dépense effectuée soit validée et approuvée et par au moins deux personnes responsables de l'association.

Procédure

Montant / Dépense	< 500 \$			500 \$ < x < 5,000 \$			5,000 \$ < x < 50,000 \$			> 50,000 \$		
	VAL	APP	AUT	VAL	APP	AUT	VAL	APP	AUT	VAL	APP	AUT
Activité	CDP	ADM	-	CDP	ADM	-	CDP	ADM	CG	CDP	ADM	CS
Administrative	ADM	CDP	-	ADM	CDP	-	ADM	CDP	CG	ADM	CDP	CS
ONG	CG	ADM	-	CG	ADM	CA	CG	ADM	CA	CG	ADM	CA

VAL: Validation / APP: Approbation / AUT: Autorisation

CDP: Chef De Projet / ADM: Administrateur / CG: Coordinateur Général / CS: Comité de sélection / CA: Conseil d'administration

Dépense activité

- Pour tout type de montant, le coordinateur de projet doit garantir (validation) que toute dépense soit réellement nécessaire au développement de son activité
- L'administrateur garantit (approbation) que toute dépense réalisée respecte les procédures établies (procédure d'achat, justification comptable, etc.)
- Toute dépense supérieure à 5,000 USD doit être autorisée systématiquement par le coordinateur général
- Toute dépense supérieure à 50,000 USD doit être autorisée systématiquement par un comité de sélection

Dépense administrative

- Pour tout type de montant, l'administrateur doit garantir (validation) que toute dépense soit réellement nécessaires à l'administration de l'activité concernée et respecte les procédures établies (procédure d'achat, justification comptable, etc.)
- Toute dépense réalisée par l'administrateur doit être approuvée par le coordinateur du projet/budget auquel la dépense a été affectée.
- Toute dépense supérieure à 5,000 USD doit être autorisée systématiquement par le coordinateur général
- Toute dépense supérieure à 50,000 USD doit être autorisée systématiquement par un comité de sélection

Dépense de IÓNG (Fonds propres)

- Pour tout type de montant, le coordinateur général doit garantir (validation) que toute dépense soit réellement nécessaire à l'association, et justifie l'utilisation de fonds propres.
- L'administrateur garantit (approbation) que toute dépense réalisée respecte les procédures établies (procédure d'achat, justification comptable, etc.)
- Toute dépense supérieure à 500 USD doit être autorisée systématiquement par le conseil d'administration de l'association

3.2. La justification des dépenses

La justification des dépenses est une procédure comptable nécessaire, elle permet de documenter la procédure de la validation des dépenses utilisées, et ainsi de justifier la sortie d'argent. Chaque dépense effectuée par l'association doit être convenablement justifiée dans un souci de reporting financier.

La justification comptable s'applique à tout type de dépense réalisée par l'association dans le cadre d'un projet financé par un bailleur de fonds ou non, et ce sans aucune exception.

Procédure

La procédure de justification évolue en fonction du montant et du type de dépense :

Montant (en USD)	Type d'achat	Mode de paiement	Justificatifs comptables	Tampon	Document relatif
< 100	Bien et service	Cash	FACT ou PV	Paid + Approved	Aucun
100 < x < 500	Bien	Cash / (Chèque)	FACT (+ PV + CC)	Paid + Reception	Cotation
	Service		FACT (+ PV + CC)	Paid (+ Bank)	Cotation
500 < x < 5,000	Bien	Chèque	FACT + PV + CC	Paid + Bank + Reception	Bon de commande
	Service		FACT + PV + CC	Paid + Bank	Contrat
> 5,000	Bien	Chèque / (transfert)	FACT + PV (+OT) + CC (+RT)	Paid + Bank + Reception	Contrat
	Service		FACT + PV (+OT) + CC (+RT)	Paid + Bank	Contrat

FACT: Facture originale / PV: Payment Voucher / CC: Copie du Chèque signé /
OT: Opération de Transfert / RT: Réception du Transfert signé

Mode de paiement

- o Le paiement en cash est autorisé jusqu'à hauteur de 500 USD
- o Le paiement par chèque est obligatoire à partir de 500 USD
- o Le paiement par transfert bancaire est autorisé à partir de 5,000 USD

Justificatifs comptables

- o La facture est obligatoire pour tout paiement supérieur à 100 USD, en dessous de ce seuil un payment voucher peut être utilisé pour remplacer la facture
- o Le payment voucher n'est pas obligatoire pour les paiements effectués en cash
- o Le payment voucher est obligatoire pour les paiements effectués par chèque ou par transfert
- o Lorsqu'un paiement est effectué par chèque, il faut obligatoirement faire signer et dater la copie du chèque par le receveur
- o Pour les paiements effectués par transfert bancaire, joindre au payment voucher l'original du transfert, et une attestation (lettre, reçu, etc.) de la réception du paiement

La facture

Dans l'idéal, la facture d'un fournisseur doit fournir les informations suivantes:

- o Nom, adresse et téléphone du fournisseur
- o Date et lieu de l'achat

- o Description de l'achat
- o Quantité acheter, prix unitaire, montant total
- o Montant de la TVA
- o Montant à payer écrit en lettre et en chiffres
- o Timbres fiscaux correspondant
- o Tampon et signature du fournisseur

Il est relativement difficile d'obtenir des factures « convenables » en dehors de Beyrouth et des grandes agglomérations, et tout spécialement dans les territoires du Nord du pays. Cependant, il est toujours possible d'obtenir des carnets de factures dans les librairies et demander au (petit) fournisseur de remplir le document avec le maximum d'information, et de le signer.

Le payment voucher (PV)

Il est nécessaire de remplir le payment voucher (cf. *F01_Mada_payment_voucher*) avec les informations suivantes:

- o Date du paiement
- o Nom et téléphone du receveur
- o Préciser si le paiement est effectué en cash ou par chèque (inscrire le numéro du chèque et le nom de la banque émettrice)
- o Montant payé au receveur, en lettres et en chiffres
- o Raison du paiement (description du bien ou du service)
- o Origine de la dépense (nom du projet)
- o Signature du responsable projet (approbation de l'achat)
- o Signature du fournisseur (reçu paiement)

L'association possède un carnet de Payment voucher pré-imprimé, qui se remplit à la main. Chaque PV est numéroté, et dispose de 4 copies :

- o Copie Blanche : à attacher avec la facture, et à présenter à l'administrateur
- o Copie Rose : à joindre au dossier d'achat/contrat/etc.
- o Copie Bleue : à donner au receveur
- o Copie Jaune : à conserver dans le carnet

Chaque carnet est composé de 25 payment voucher pré imprimé, à chaque nouvelle ouverture de carnet, l'administrateur doit identifier le carnet dans un document de suivi (cf. *F02_PV_book_management*) :

OUT								RETURN			
Number		First # not used	Date	Project	Acc #	Holder name	Sign.	Last # used	Date	Signature	
From	To									Holder	Admin
Premier numéro du carnet	Dernier numéro du carnet	Premier PV disponible	Date de réception	Nom du projet concerné	Compte en banque concerné	Nom du détenteur	Signature du détenteur	Dernier PV utilisé	Date de retour du carnet	Signature du détenteur	Signature administrateur

Tampon

- o Le tampon « Paid » doit être appliqué sur toute facture et dument rempli par le responsable de l'achat
- o Le tampon « Approved » doit être appliqué sur toute facture qui n'est pas liée à un chèque/payment voucher, et doit être daté et signé par le responsable de l'achat

- Le tampon « Bank Check» doit être appliqué directement sur les chèques

Document relatif

- Aucun document n'est requis pour un paiement inférieur à 100 USD
- Une offre fournisseur (cotation) est requise pour un paiement supérieur à 100 USD
- Un contrat signé (ou bon de commande) est obligatoire pour un paiement supérieur à 500 USD

Template(s)

F01_Mada_payment_voucher

F02_PV_book_management

3.3. La procédure des avances

Les avances sont une somme d'argent en liquide, d'un montant maximum de 500 USD, qui permet aux acteurs de l'association de réaliser des petites dépenses. Toutes les avances sont réalisées à partir de la caisse et doivent être sollicitées auprès de l'administrateur.

Une avance est strictement individuelle, le détenteur de l'avance est solennellement responsable de l'argent jusqu'à la clôture et la validation de l'avance par l'administrateur. Il est impossible de cumuler plusieurs avances, le détenteur d'une avance doit clôturer son avance avant de pouvoir en solliciter une autre.

Il est recommandé de clôturer, dans la mesure du possible, toutes les avances avant la fin du mois. Les avances qui n'auront pas été clôturées à temps sont alors reportées dans l'état de caisse au moment de la clôture de fin de mois.

Procédure

OPEN						CLOSE				
AV #	Date	Holder Name	Amount/Devis	Description	Sign. Holder	Date	Total invoices	Diff.	Signature Holder	Sign. Admin
No. de l'avance	ouverture de l'avance	Nom du détenteur	Montant sollicité	description des dépenses à effectuer	Signature du détenteur	clôture de l'avance	Total des dépenses effectuées	Avance - Dépenses	Signature du détenteur	Signature de l'admin.

Ouverture de l'avance

A l'ouverture, l'administrateur va donner un numéro d'identification à l'avance délivrée suivant la nomenclature suivante : **AV/00/00**

AV : Avance

00 : de 01 à 99, désignant le numéro de l'avance (compte remis à zéro en fin de mois)

00 : de 01 à 12, désignant le mois en cours

Clôture de l'avance

A la clôture, le détenteur doit présenter à l'administrateur l'ensemble des dépenses convenablement justifiées (facture et/ou PV + validation + affectation budgétaire) qui remplira la partie « CLOSE » à partir des informations reçues.

Dans le cas où le total des dépenses est inférieur au montant de l'avance reçue, le détenteur devra rendre la différence de monnaie exacte à l'administrateur.

Dans le cas où le total des dépenses est supérieur au montant de l'avance reçue, l'administrateur devra rendre la différence de monnaie exacte au détenteur.

L'avance est clôturée lorsque le détenteur et l'administrateur signent tous deux la procédure. L'administrateur doit signer la clôture, si et seulement si l'avance a été correctement justifiée.

Template(s)

F03_Cash_advance_management

3.4. La procédure des chèques

La procédure des chèques est directement liée à la procédure bancaire de votre ONG (cf. F04_Mada_bank_authorization), approuvée par le conseil d'administration, ci-dessous les règles de base :

- o Le coordinateur général à pouvoir de signature sur tous les comptes.
- o Les coordinateurs de projet ont seulement signature sur les comptes qui sont relatifs à leur projet.
- o L'administrateur de l'association n'a aucun pouvoir de signature sur les comptes
- o Pour valider/émettre un cheque il faut : une signature de deux, plus OBLIGATOIREMENT le tampon « Bank Check »
- o Le tampon « Bank Check » est confié à la responsabilité de l'administrateur de l'association

Tampon « Bank Check »



Le tampon « Bank Check » permet à l'administrateur de valider le paiement par chèque, et de garantir le respect des procédures d'achat et/ou de validation des dépenses par le signataire du chèque.

L'administrateur a le pouvoir de refuser de tamponner un chèque s'il estime qu'une procédure liée à la dépense n'a pas été respectée (non-existence d'un contrat, dossier d'achat incomplet, etc.).

Gestion des chéquiers

Tous les chéquiers et le tampon « Bank Check » sont conservés dans le coffre de l'association, sous la responsabilité de l'administrateur. Il est fortement recommandé de conserver en permanence les chéquiers et le tampon dans le coffre, afin de réduire les risques de pertes, vols ou escroqueries.

Dans le cas de figure où un chéquier doit être conservé par un coordinateur de projet, pour des raisons de commodités, une sortie de chéquier devra alors être établie (cf. F05_Check_book_management):

OUT								RETURN			
Number		First # not used	Date	Project	Acc #	Holder name	Sign.	Last # used	Date	Signature	
From	to									Holder	Admin
Premier numéro du chéquier	Dernier numéro du chéquier	Premier chèque disponible	Date de réception	Nom du projet concerné	Compte en banque concerné	Nome du détenteur	Signature du détenteur	Dernier chèque utilise	Date de retour du chéquier	Signature du détenteur	Signature administrateur

Template(s)

F04_Mada_bank_authorization
F05_Check_book_management

3.5. La gestion de la caisse

L'association dispose d'une seule et unique caisse pour toutes dépenses effectuées en cash. La caisse est tenu uniquement en US dollars, avec un taux de conversion fixe de : 1 USD = 1,500 LBP.

Cette caisse est alimentée à la base par une avance de fonds propre, puis chaque dépense est refacturée en fin de mois aux différents projets en fonction de leurs dépenses en cash respectives.

Le montant maximum disponible dans la caisse est plafonné à 5,000 USD, et le montant maximum d'un paiement effectué a partir de la caisse est plafonné à 500 USD.

Tout achat, ou paiement effectué à partir de la caisse doit obligatoirement être lié à une avance. Une fois l'avance clôturée et validée par l'administrateur, chaque dépense sera inscrite dans le journal de caisse.

Le journal de caisse

Le journal de caisse est un document mensuel (*cf. F06_Cash_box_management*) qui permet de suivre la trésorerie disponible en caisse :

AV#	Donor	BL	Date	Description	In	Out	Solde
No. de l'avance liée à la dépense	Bailleur qui finance cette dépense	Ligne budgétaire affectée à la dépense	Date du paiement	Description de la dépense, ou de l'opération	Montant en USD	Montant en USD	Montant en USD

In : correspond aux opérations créditées à la caisse (remboursement, approvisionnement, etc.)

Out : correspond aux opérations débitées de la caisse (achats, paiement, etc.)

Solde : (solde S-1) + in – out (calculé automatiquement par le journal de caisse)

Il est nécessaire de reporter en début de mois sur la première ligne du journal le solde du mois précédent. De même, à la fin du mois il est nécessaire de reporter sur la dernière ligne du journal le solde du mois encouru.

Les états de caisse

Les états de caisse permettent de réaliser un contrôle entre le solde théorique (donné par le journal de caisse) et le solde réel de la caisse (donné par le montant disponible en caisse). La différence entre le solde théorique et le solde réel doit être nulle.

Toute différence positive ou négative, signifie qu'il y a eu une erreur dans le suivi ou la saisie. Dans ce cas de figure il faut alors reprendre toutes les factures et les écritures du journal pour retrouver l'erreur.

Les états de caisse doivent être effectués très régulièrement, au minimum une fois par semaine (dans l'idéal une fois par jour) pour limiter les erreurs et s'assurer de la disponibilité de trésorerie. A la fin du mois, l'état de caisse doit être contresigné par l'administrateur et le coordinateur général.

La refacturation des dépenses projet effectuées en cash

L'administrateur à l'aide d'un filtrage du journal de caisse, détermine le montant exact des dépenses en cash réalisées par chaque projet durant le mois encouru. Une fois ces montant obtenus, chaque projet doit émettre un chèque de remboursement. Les dépenses sont ainsi refacturées aux projets concernés.

Les chèques sont émis au bénéfice de l'administrateur, qui réintègrera les différents montant comme des remboursements (In) dans sa caisse en début de mois suivant.

Pour assurer la transparence du procédé, il est nécessaire d'attacher au payment voucher le détail des dépenses remboursées.

Template(s)

F06_Cash_box_management

3.6. La gestion des comptes bancaires

L'association dispose de plusieurs comptes bancaires, en USD, en LBP et en EUR. Les comptes sont liés en général soit à un bailleur, un programme, un projet ou une activité, suivant les besoins de reporting financier.

Ces comptes sont alimentés par les subventions (bailleur de fonds), les donations (public ou privée) et les cotisations (membres de l'association). Les comptes en banque ne sont pas plafonnés par un montant maximum.

Toute opération bancaire doit obligatoirement être liée à un chèque, un transfert, un dépôt ou un retrait, et sera inscrit dans un journal de banque.

Le journal de banque

Le journal de banque est un document mensuel (cf. *F07_Bank_account_management/2*) qui permet de suivre la trésorerie disponible sur chaque compte :

Donor	Item #	Date	Ref #	Description	In	Out	Solde	Reconc.
Bailleur qui finance cette dépense	Ligne budgétaire affectée à la dépense	Date du paiement	No. du chèque, transfert, dépôt	Description de la dépense, ou de l'opération	Montant en USD	Montant en USD	Montant en USD	Montant en USD

In : correspond aux opérations créditées sur le compte (remboursement, approvisionnement, intérêt, etc.)

Out : correspond aux opérations débitées du compte (achats, paiement, charges bancaires, etc.)

Solde : (solde S-1) + in – out (calculé automatiquement par le journal de banque)

Reconc. : rapprochement bancaire

Il est nécessaire de reporter en début de mois sur la première ligne du journal le solde du mois précédent. De même, à la fin du mois il est nécessaire de reporter sur la dernière ligne du journal le solde du mois encouru.

Il est nécessaire d'inscrire dans la colonne « Reconc. » tout paiement engagé qui n'a pas encore été encaissé.

Le suivi des banques

Afin de faciliter la lecture des états des comptes, chaque journal de banque dispose de la synthèse suivante (cf. *F07_Bank_account_management/1*) :

Donor	Projet	Acc #000 000 000 000 000 00	Balance bank / Diff.	Solde réel	Diff.
			Balance theo / Reconciliation	Solde théo	Réconc.

Acc # 000 000 000 000 000 00 : correspond au numéro d'identification du compte en banque

Balance bank : correspond au solde réel du compte (disponible sur Internet)

Balance theo : correspond au solde théorique du compte (calculé automatiquement par le journal de banque)

Diff : correspond à la différence entre le solde théorique et le solde réel

Reconc. : correspond à la somme des paiements qui ont été engagés mais qui n'ont pas été encaissés

On peut ainsi rapidement identifier par bailleur et par projet toutes les informations bancaires tels que : le numéro du compte, le solde disponible à la banque, le montant des dépenses engagées, etc.

Les états de rapprochement

Les états de rapprochement, ou rapprochement bancaire, correspondent à la comparaison des états de comptes réels (disponibles sur Internet) et des états de comptes théoriques (fournis par les journaux de banque).

Le rapprochement des états de comptes réels et théoriques permet d'assurer la bonne gestion de la trésorerie mensuelle, et de contrôler l'ensemble des dépenses réalisées à partir des comptes bancaires sur le mois encourus.

Si aucun paiement n'a été omis lors de la saisie, et que toutes les dépenses engagées non encaissées ont bien été reportées dans le rapprochement bancaire, les montants « Diff. » et « Reconc. » doivent être strictement équivalents.

Toute différence positive ou négative, signifie qu'il y a eu une erreur dans le suivi ou la saisie. Dans ce cas de figure il faut alors reprendre toutes les factures et les écritures du journal pour retrouver l'erreur.

Les états de rapprochement doivent être effectués très régulièrement, au minimum une fois par semaine pour limiter les erreurs et s'assurer de la disponibilité de trésorerie. A la fin du mois, tous les états de rapprochement doivent être contresignés par l'administrateur et le coordinateur général.

La gestion des comptes sur Internet

Tous les comptes sont disponibles au lien suivant :

<https://audinet.lebanon.banqueaudi.com/SIGNON.CFM>

L'accès à la gestion des comptes est protégé par un mot de passe dont seul le coordinateur général et l'administrateur doivent en avoir la connaissance.

La gestion des comptes par Internet permet notamment d'obtenir le suivi des paiements, le suivi des transferts, les soldes réels des comptes, d'effectuer des transferts, de consulter les archives des comptes, etc.

La gestion des transferts

Les transferts par Internet sont limités à 2,000 USD et sont autorisés uniquement de compte ONG à compte ONG.

Ainsi, la majorité des transferts est effectuée par fax (cf. *F08_Bank_transfert_fax*). La demande doit être signée par la personne autorisée + tampon « Bank Check » (cf. *F04_Mada_bank_authorization*).

Template(s)

F07_Bank_account_management/1-2
F08_Bank_transfert_fax

3.7. La clôture de fin de mois

La clôture comptable est un ensemble de procédures OBLIGATOIRES qui s'effectue en fin de chaque mois. Elle permet de s'assurer de la bonne gestion comptable de l'association sur une base mensuelle, et prévient des erreurs éventuelles de gestion.

Tous les justificatifs comptables produits durant la période, sont vérifiés un par un, ainsi que les soldes de trésoreries (caisse, banque).

La clôture comptable facilite la gestion des archives comptables aux différents coordinateurs de projet, et permet au coordinateur général d'être tenu régulièrement informés de l'état des comptes de l'association.

Les préparatifs nécessaires à la clôture (à partir du 25 de chaque mois)

- Préparer les récapitulatifs des salaires avec les coordinateurs de projet, puis les faire valider
- S'assurer que toutes les avances en cours sont clôturées
- Payer tout le staff (possibilité de différer le paiement d'un staff si son avance n'est pas clôturée)
- Payer les dernières factures en cours (ou différer leur paiement)
- Fermer la caisse (aucun paiement ne sera autorisé jusqu'à la réouverture)
- S'assurer que tous les chèques émis durant le mois ont été reportés à l'administrateur (contrôle des talons de chèques)
- Fermer le coffre (aucun paiement par chèque ne peut être autorisé jusqu'à la réouverture)

La clôture de la caisse (le dernier jour de chaque mois)

- Reporter les avances non clôturées dans l'état de caisse
- S'assurer que toutes les factures ont été correctement enregistrées dans le journal de caisse (numéro d'avance, projet, ligne budgétaire, date, description, montant) et que l'ensemble de la justification comptable est complète pour chaque facture
- Faire un état de caisse au dernier jour du mois (31)
- Comparer l'état de caisse théorique avec l'état de caisse physique, et s'assurer qu'il n'y a pas de différence de caisse
- Sauvegarder, imprimer et signer les journaux et les états de caisses
- Faire viser et signer les états de caisse par le coordinateur général, après vérification
- Faire une copie de toutes les factures liées à la caisse
- Archiver les factures originales dans les classeurs projet
- Archiver les copies des factures originales dans le classeur comptabilité/caisse
- Archiver le journal de caisse + état de caisse + suivi des avances dans le classeur finance
- Préparer la refacturation des dépenses réalisées en cash

La clôture des comptes bancaires (le dernier jour de chaque mois)

- S'assurer que toutes les factures ont été correctement enregistrées dans les journaux de banque (numéro du chèque, projet, ligne budgétaire, date, description, montant) et que l'ensemble de la justification comptable est complète pour chaque facture
- Imprimer les états de comptes directement depuis le site Internet au dernier jour du mois (31)
- Comparer les journaux de banque (soldes théoriques) avec les états de compte (soldes réels)

- Faire la réconciliation bancaire et s'assurer qu'il n'y pas de différence
- Sauvegarder, imprimer et signer les journaux de banque et la réconciliation bancaire
- Faire viser et signer la réconciliation bancaire par le coordinateur général
- Faire une copie de toutes les factures liées aux différentes banques
- Archiver les factures originales dans les classeurs projet
- Archiver les copies des factures originales dans le classeur comptabilité/banque
- Archiver les journaux de banques + états de comptes + la réconciliation bancaire dans le classeur finance
- Préparer et faire signer les chèques liés à la refacturation des dépenses réalisées en cash

La clôture du système (le dernier jour de chaque mois)

- S'assurer que toutes les factures ont été correctement enregistrées dans le système
- S'assurer qu'il n'y a pas de différences entre le solde de la caisse fournit par le système et l'état caisse
- Imprimer, signer et archiver le journal de caisse fournit par le système dans le classeur comptabilité
- S'assurer qu'il n'y a pas de différence entre les soldes des comptes bancaires fournis par le système et la réconciliation bancaire
- Imprimer, signer et archiver les journaux de banque fournit par le système dans le classeur comptabilité

La réouverture (le premier jour du mois suivant)

- Créer un nouveau journal de caisse pour le mois à venir, et reporter la balance de clôture du mois précédent.
- Imprimer un nouveau suivi des avances, et reporter les avances non clôturées
- Réouverture de la caisse
- Créer des nouveaux journaux de banque pour le mois à venir, et reporter les balances de clôture et la réconciliation du mois précédent.
- A partir des informations fournies par le système, reporter les dépenses (caisse + banque) dans les suivis budgétaires de chaque projet.
- Imprimer et distribuer les suivis budgétaires du mois à chaque coordinateur de projet, et converser une copie papier de tous les suivis.
- Réouverture du coffre (accès aux chéquiers)
- Changer le code secret du coffre

3.8. L'affectation budgétaire des dépenses

L'affectation des dépenses est un processus interne qui permet d'affecter une dépense réalisée à une ligne budgétaire correspondante.

L'affectation des dépenses est l'outil de base de la gestion budgétaire.

Procédure

L'affectation des dépenses est une procédure simple, qui s'effectue en tamponnant toute dépense (facture ou payment voucher) avec le tampon suivant :

PAID
Ch/Av:
Funds:
Item nb:

Une fois les dépenses tamponnées, la personne doit remplir les informations suivantes :

- Ch/Av : le numéro du chèque (Ch) ou de l'avance (Av) lié à la dépense
- Funds : le bailleur de fonds qui finance cette dépense
- Item nb : la ligne budgétaire sur laquelle la dépense sera affectée

C'est précisément en identifiant la ligne budgétaire sur la facture que s'effectue l'affectation budgétaire de la dépense.

Chaque projet ayant un budget de référence dans lequel figure l'ensemble des lignes budgétaires (cf. *F09_Budget_lines_codification*), il suffit de se reporter au budget du projet en question pour identifier la ligne budgétaire correspondante à la dépense.

Lors de la saisie, l'administrateur enregistrera la dépense sur la ligne budgétaire qui aura été indiqué.

En fin de mois l'administrateur reportera, projet par projet et ligne budgétaire par ligne budgétaire, le cumul de toutes les dépenses réalisées sur la période (= un mois) dans le suivi budgétaire.

L'affectation budgétaire des dépenses est un procédé très important, qui permet de mettre en œuvre les décisions budgétaires qui ont été prise à posteriori.

Il est recommandé d'avoir à proximité de soi, le suivi budgétaire de son projet avant d'effectuer une dépense, afin de s'assurer des disponibilités budgétaires de son projet.

Template(s)

F09_Budget_lines_codification

3.9. Le budget

Le budget est un document de synthèse (cf. *F10_Budget_management/1*) qui permet de visualiser l'ensemble des coûts liés à un projet. Développé au montage du projet, il sert de document financier de référence.

Les budgets font partie intégrante des contrats qui sont signés avec les bailleurs de fonds, et l'association est redevable au bailleur par rapports aux documents qui sont signés. La création d'un budget nécessite par conséquent la plus grande rigueur.

Structure du budget

Le budget doit transcrire, en chiffre, l'ensemble des éléments qui compose un projet/programme. Il est donc très important de détailler le budget au maximum :

Code	Headings	Q	Unit	Q	Duration	Unit Price	Total	Contribution A	Contribution B
DC	DIRECT COSTS						DC = LB1+ LB3	DC = LB1+ LB3	DC = LB1+ LB3
LB1	Activity						LB1 = LB11+LB12	LB1 = LB11+LB12	LB1 = LB11+LB12
LB11	Dépenses activité 1	x	x	x	X	x	Total LB11	Bailleur A LB11	Bailleur B LB11
LB12	Dépenses activité 2	x	x	x	X	x	Total LB12	Bailleur A LB12	Bailleur B LB12
LB3	Staff activity						LB3 = LB31+LB32	LB3 = LB31+LB32	LB3 = LB31+LB32
LB31	Staff activité 1	x	x	x	X	x	Total LB31	Bailleur A LB31	Bailleur B LB31
LB32	Staff activité 2	x	x	x	X	x	Total LB32	Bailleur A LB32	Bailleur B LB32
SC	SUPPORT COSTS						SC = LB4+LB5+LB7	SC = LB4+LB5+LB7	SC = LB4+LB5+LB7
LB4	Support staff						LB4 = LB41	LB4 = LB41	LB4 = LB41
LB41	Support staff 1	x	x	x	X	x	Total LB41	Bailleur A LB41	Bailleur B LB41
LB5	Equipment						LB5 = LB51	LB5 = LB51	LB5 = LB51
LB51	Equipment 1	x	x	x	X	x	Total LB51	Bailleur A LB51	Bailleur B LB51
LB7	Running costs						LB7 = LB71+LB72+LB73	LB7 = LB71+LB72+LB73	LB7 = LB71+LB72+LB73
LB71	Running costs 1	x	x	x	X	x	Total LB71	Bailleur A LB71	Bailleur B LB71
LB72	Running costs 2	x	x	x	x	x	Total LB72	Bailleur A LB72	Bailleur B LB72
LB73	Running costs 3	x	x	x	x	x	Total LB73	Bailleur A LB73	Bailleur B LB73
IC	INDIRECT COSTS						IC = (DC+SC)*0.07	IC = (DC+SC)*0.07	IC = (DC+SC)*0.07
TB	Total budget						TB = DC+SC+IC	TBa = DC+SC+IC	TBb = DC+SC+IC

Q: Quantité / LB: Ligne Budgétaire / DC: Direct Costs / SC: Support Costs / IC: Indirect costs / TB: Total Budget / TBa: Total Budget bailleur A / TBb: Total Budget bailleur B

Catégories et postes budgétaires

Le budget est composé de coûts appartenant à trois catégories:

- o DIRECT COSTS (DC): regroupent les coûts liés directement aux activités développées par le projet
- o SUPPORT COSTS (SC): regroupent les coûts annexes sans lesquelles les activités ne pourraient être réalisées
- o INDIRECT COSTS (IC): regroupent les coûts liés à la structure (=association)

Le budget est décomposé également par catégorie budgétaire (code), dans lesquels sont regroupés les différents coûts d'un projet, selon leur nature:

Catégorie budgétaire	Code	Poste budgétaire	Exemple
A. DIRECT COSTS	1	Activity	Environnement, Ecotourisme, Education, Socio-économique, Projet Platform, etc.
	2	Activity Subcontract	Achat d'étude scientifique, location d'équipement technique, contrat avec un constructeur/transporteur, etc.
	3	Activity Staff	Coordinateur de projet, technical advisor, consultant, field, volontaire, etc.
B. SUPPORT COSTS	4	Support Staff	Coordinateur général, administrateur, traducteur, femme de ménage, volontaire, etc.
	5	Equipement	Immobilisations : Véhicule, IT, meuble, softwares, etc.
	6	Subcontract	Location de bureau/voiture/equipement, contrat avocat/auditeur/assurance, etc.
	7	Running costs	Essence, téléphone, petit matériel de bureau, charges, frais bancaires/légaux, etc.
	8	Travel and representations	Frais de représentation (restaurant, café, etc.), taxi, billet d'avion, hôtel, perdiem, etc.
	9	Monitoring and evaluation	Frais lié à l'évaluation du projet, audit projet, audit externe, visite de terrain, etc.
C. INDIRECT COSTS	0	Indirect costs	Frais lié à la structure (7 % du budget total)

Les lignes budgétaires (Code)

Chaque poste budgétaire est décomposé en lignes budgétaires (LB), dans lesquelles sont regroupées les différents coûts d'un projet, selon leur nature. Les lignes budgétaires de chaque projet sont identifiées selon la nomenclature suivante :

(0)AAA00(0)

(0) : un chiffre allant de 2 a 9 identifiant l'année du projet
 AAA : trois lettres pour identifier le projet
 00 : deux chiffres (allant de 01 a 99) pour identifier le type de dépense
 (0) : un chiffre allant de 1 a 9 précisant le type de dépenses (si besoin)

L'association dispose d'une grille de codification budgétaire (cf. *F09_Budget_lines_codification*), ou tous les coûts liés à un projet/programme sont déjà pré-codifiés.

Description (headings)

La description de la ligne budgétaire correspond à la nature de la dépense tels que un assésment, un coordinateur de projet, un laptop, des frais de communication, les frais d'avocat, etc.).

Se référer également à la grille de codification budgétaire (cf. *F09_Budget_lines_codification*) pour obtenir des descriptions pré-identifiées.

Le détail budgétaire

Q	Unit	Q	Duration	Unit Price	Total
Quantité requise (1,2,3, etc.)	Unité de calcul (visite, personne, forfait, etc.)	Quantité requise (1,2,3, etc.)	Unité de temps (heure, jour, semaine, mois, etc.)	Prix unitaire de la dépense	Total = $Q \times Unit \times Q \times Unit Price$

Total et sous-total

Le montant total de la ligne budgétaire (LB31) se calcul horizontalement ($Q \times Unit \times Q \times Unit Price$) ; il fournit le montant total nécessaire pour couvrir les frais d'une dépense en particulier (ex : le coût d'un coordinateur de projet, d'un volontaire, etc.).

Le montant total d'un poste budgétaire (LB3) se calcul verticalement en additionnant le total de chaque ligne budgétaire concernée par le poste (LB31+LB32) ; il fournit le montant total nécessaire pour couvrir les frais d'un type de dépense (ex : le coût du staff, d'un assessement, etc.).

Le montant total d'une catégorie budgétaire (DC) se calcul verticalement en additionnant le total de chaque poste budgétaire concerné par la catégorie (LB1+LB3) ; il fournit le montant total des coûts imputés directement à l'activité du projet, et les frais nécessaires au fonctionnement du projet.

Le montant total du budget (TB) se calcul verticalement en additionnant le total des deux catégories budgétaires avec le montant des coûts indirect imputés au projet (DC+SC+IC).

Répartition budgétaire

La répartition des coûts se calcul en divisant le montant d'une ligne/poste/catégorie budgétaire par le montant total du budget (TB) ; on obtient ainsi un pourcentage qui indique la part du budget attribué à cette ligne/poste/catégorie budgétaire.

Contributions

Les contributions interviennent lorsqu'un projet est financé par plusieurs bailleurs. On calcule ainsi le budget total du projet, puis on ventile le coût total d'une ligne budgétaire sur deux ou plusieurs lignes bailleurs (total LB1 = Bailleur A LB1 + Bailleur B LB1).

Dans certains cas de figure, l'association peut devenir co-bailleur de son propre projet, on ajoutera ainsi une colonne « ONG » dans la partie contribution.

Conseils pratiques

Dans un souci d'acceptation du budget par le bailleur, il est nécessaire de s'assurer que **les support costs ne dépassent pas 30 % du budget total** (SC/TB).

Il n'est pas garanti que certains bailleurs de fonds acceptent les 7% de frais indirect. Cependant, il faut se défendre que de nombreux coûts supportés par l'association ne sont pas budgétés, et que ce montant permet de pérenniser et de développer la structure afin de la rendre plus performante. Il ne faut surtout pas hésiter, dans le cas d'un refus, à renégocier ce montant, en abaissant par exemple le pourcentage prélevé (5 %, 3%, etc.).

Pour une meilleure lecture et compréhension il est nécessaire de détailler au maximum le budget de son projet/programme. Cependant, il est préférable de présenter au bailleur de fonds le budget le moins détaillé possible, afin de conserver un maximum de flexibilité dans la gestion budgétaire (modification de la ligne budgétaire, du montant, etc.).

L'association dispose d'un document standard (*cf. F10_Budget_management*) pour développer les budgets. Ce document est identique pour tous les projets/programme, et fournit un ensemble d'outil pratique pour la gestion budgétaire tels que : le suivi mensuel des dépenses, le prévisionnel de dépenses, le suivi de trésorerie, le reporting financier.

Template(s)

F10_Budget_management/1

3.10. Le suivi budgétaire

Le suivi budgétaire est un processus qui permet de suivre de près l'évolution d'un budget, il intègre un ensemble d'outils qui facilite la lecture des dépenses, et fournit les éléments d'analyse nécessaires à la prise de décision.

Les suivis budgétaires des projets sont actualisés tous les mois par l'administrateur, et distribués aux coordinateurs de projet respectifs.

Suivi budgétaire

Cod e	Heading	TOT Budget	J	F	M	A	M	J	TOT Dépenses	Ecart	Conso
DC	DIRECT COSTS	DC = LB1+ LB3							DC = LB1+ LB3	DC = LB1+ LB3	cumul dep / budget DC
LB1	Activity	LB1 = LB11+LB12							LB1 = LB11+LB12	LB1 = LB11+LB12	cumul dep / budget LB1
LB11	Dépenses activité 1	budget LB11	X	X	X				Cumul depenses LB11	budget - cumul dep LB11	cumul dep / budget LB11
LB12	Dépenses activité 2	budget LB12	X	X	X				Cumul depenses LB12	budget - cumul dep LB12	cumul dep / budget LB12
LB3	Staff activity	LB3 = LB31+LB32							LB3 = LB31+LB32	LB3 = LB31+LB32	cumul dep / budget LB3
LB31	Staff activité 1	budget LB31	X	X	X				Cumul depenses LB31	budget - cumul dep LB31	cumul dep / budget LB31
LB32	Staff activité 2	budget LB32	X	X	X				Cumul depenses LB32	budget - cumul dep LB32	cumul dep / budget LB32
SC	SUPPORT COSTS	SC = LB4+LB5+LB7							SC = LB4+LB5+LB7	SC = LB4+LB5+LB7	cumul dep / budget SC
LB4	Support staff	LB4 = LB41							LB4 = LB41	LB4 = LB41	cumul dep / budget LB4
LB41	Support staff 1	budget LB41	X	X	X				cumul depenses LB41	budget - cumul dep LB41	cumul dep / budget LB41
LB5	Equipment	LB5 = LB51							LB5 = LB51	LB5 = LB51	cumul dep / budget LB5
LB51	Equipment 1	budget LB51	X	X	X				cumul depenses LB51	budget - cumul dep LB51	cumul dep / budget LB51
LB7	Running costs	LB7 = LB 71+72+73							LB7 = LB 71+72+73	LB7 = LB 71+72+73	cumul dep / budget LB7
LB71	Running costs 1	budget LB71	X	X	X				cumul depenses LB71	budget - cumul dep LB71	cumul dep / budget LB71
LB72	Running costs 2	budget LB72	X	X	X				cumul depenses LB72	budget - cumul dep LB72	cumul dep / budget LB72
LB73	Running costs 3	budget LB73	X	X	X				cumul depenses LB73	budget - cumul dep LB73	cumul dep / budget LB73
IC	INDIRECT COSTS	budget IC							cumul dépenses IC	budget - cumul dep IC	cumul dep / budget IC
TB	Total budget	TB = DC+SC+IC							TCD = DC+SC+IC	TE = DC+SC+IC	TC = TD/TB

Casflow available: X USD

LB: Ligne Budgétaire / DC: Direct Costs / SC:Support Costs / IC: Indirect costs / J,F,M,A,M,J: mois de l'année
 TB: Total Budget / TCD: Total du Cumul des Dépenses / TE: Total des Ecart / TC : Total de la Consommation

Dépenses mensualisées

Le suivi budgétaire (cf. F10_Budget_management/3) permet de visualiser le cumul des dépenses de chaque ligne budgétaire, et ce mois par mois (J, F, M, A, M, J). Le cumul des dépenses est directement extrait du système de comptabilité, dans lequel les dépenses ont été saisies au préalable.

Analyse budgétaire

L'analyse budgétaire (cf. F10_Budget_management/2) fournit trois types d'informations :

- o Le cumul des dépenses de chaque ligne budgétaire (TOT Dépenses), qui permet de connaître le montant total jusque là dépensé sur la ligne
- o La différence (Ecart) entre le budget disponible (TOT Budget) et le cumul des dépenses (TOT Dépenses), pour chaque ligne budgétaire, et ce afin de visualiser rapidement le montant encore disponible sur la ligne
- o La consommation (Conso) de la ligne budgétaire, qui correspond au pourcentage du budget affecté par les dépenses, et facilite la lecture rapide du budget dans son ensemble en offrant une information précise sur le niveau des dépenses par rapport au budget alloué

Suivi de trésorerie

Date	Period concern	Origine	Received (R)
Date de réception de la trésorerie	Trimestre, mois, etc.	Baillleur, avance de tréso, etc.	1 ^{er} montant reçu (R1)
date	Période	Origine	2 nd montant reçu (R2)
date	Période	Origine	3 ^{eme} montant reçu (R3)
Etc.			
Total des fonds reçus cumules (TR)			= R1 + R2 + R3 + Etc.
Total des dépenses cumules (TD)			Disponible dans le suivi budgétaire
Balance de trésorerie disponible (B)			B = TR – TD

Le suivi de trésorerie permet de s’assurer de la disponibilité des fonds en banque :

- o Lorsque la balance (B) est positive, le total des fonds reçus est supérieur au total des dépenses réalisés : « il reste de l’argent en banque »
- o Lorsque la balance (B) est négative, le total des fonds reçus est inférieur au total des dépenses réalisés : « il n’y a plus d’argent en banque »

Le suivi de trésorerie est un document annexe au suivi budgétaire (cf. *F10_Budget_management/cashflow-follow-up*), et la balance de trésorerie disponible (B) est reportée sur le suivi budgétaire (cashflow available).

Conseils pratiques

Lors de la lecture du suivi budgétaire, vérifier en premier la dernière colonne « conso », et pointer les lignes dont les dépenses cumulées sont importantes (proche de 100%), et concentrez vous (vérifier le suivi et le cumul des dépenses, l’écart, le budget) dans un premier temps sur ces lignes, afin d’avoir en mémoire votre marge de manœuvre concernant ces lignes pour la période a venir.

Toujours avoir son suivi budgétaire a proximité:

- o facilite la prise de décision par rapport au développement des activités
- o facilite l’affectation budgétaire

Utiliser le suivi budgétaire comme outil de reporting financier, tel que les rapports financiers dus au bailleur de fonds. Organiser les factures par lignes budgétaires et par mois. Annexer un suivi de trésorerie.

Template(s)

F10_Budget_management/2-3
 F10_Budget_management/cashflow-follow-up

3.11. Le prévisionnel budgétaire

Le prévisionnel budgétaire est un processus qui permet de planifier l'évolution d'un budget, sur une période donnée, en fonction des dépenses à réaliser.

Le prévisionnel budgétaire est réalisé conjointement par le coordinateur de projet et l'administrateur, afin d'intégrer l'ensemble des coûts liés au projet (DIRECT, SUPPORT et INDIRECT). Le prévisionnel budgétaire doit être produit régulièrement (tous les 2 mois minimum), afin de vérifier que l'activité globale du projet est en phase avec le budget disponible.

Ce processus facilite également la prise de décisions budgétaires et permet de s'assurer que les décisions s'intègrent dans le cadre de travail définis par le projet/budget.

Prévisionnel budgétaire

Le prévisionnel budgétaire est produit à partir du dernier suivi budgétaire du projet.

Cod e	Headings	TOT Budget	J	F	M	A	M	J	TOT Dépenses	Ecart	Conso
DC	DIRECT COSTS	DC = LB1+ LB3							DC = LB1+ LB3	DC = LB1+ LB3	cumul dep / budget DC
LB1	Activity	LB1 = LB11+LB12							LB1 = LB11+LB12	LB1 = LB11+LB12	cumul dep / budget LB1
LB11	Dépenses activité 1	budget LB11	X	X	X	X	X		Cumul depenses LB11	budget - cumul dep LB11	cumul dep / budget LB11
LB12	Dépenses activité 2	budget LB12	X	X	X	X	X		Cumul depenses LB12	budget - cumul dep LB12	cumul dep / budget LB12
LB3	Staff activity	LB3 = LB31+LB32							LB3 = LB31+LB32	LB3 = LB31+LB32	cumul dep / budget LB3
LB31	Staff activité 1	budget LB31	X	X	X	X	X		Cumul depenses LB31	budget - cumul dep LB31	cumul dep / budget LB31
LB32	Staff activité 2	budget LB32	X	X	X	X	X		Cumul depenses LB32	budget - cumul dep LB32	cumul dep / budget LB32
sc	SUPPORT COSTS	SC = LB4+LB5+LB7							SC = LB4+LB5+LB7	SC = LB4+LB5+LB7	cumul dep / budget SC
LB4	Support staff	LB4 = LB41							LB4 = LB41	LB4 = LB41	cumul dep / budget LB4
LB41	Support staff 1	budget LB41	X	X	X	X	X		cumul depenses LB41	budget - cumul dep LB41	cumul dep / budget LB41
LB5	Equipment	LB5 = LB51							LB5 = LB51	LB5 = LB51	cumul dep / budget LB5
LB51	Equipment 1	budget LB51	X	X	X	X	X		cumul depenses LB51	budget - cumul dep LB51	cumul dep / budget LB51
LB7	Running costs	LB7 = LB 71+72+73							LB7 = LB 71+72+73	LB7 = LB 71+72+73	cumul dep / budget LB7
LB71	Running costs 1	budget LB71	X	X	X	X	X		cumul depenses LB71	budget - cumul dep LB71	cumul dep / budget LB71
LB72	Running costs 2	budget LB72	X	X	X	X	X		cumul depenses LB72	budget - cumul dep LB72	cumul dep / budget LB72
LB73	Running costs 3	budget LB73	X	X	X	X	X		cumul depenses LB73	budget - cumul dep LB73	cumul dep / budget LB73
ic	INDIRECT COSTS	budget IC							cumul dépenses IC	budget - cumul dep IC	cumul dep / budget IC
TB	Total budget	TB = DC+SC+IC							TCD = DC+SC+IC	TE = DC+SC+IC	TC = TD/TB

Casflow available: X USD

LB: Ligne Budgétaire / DC: Direct Costs / SC:Support Costs / IC: Indirect costs / J,F,M,A,M,J: mois de l'année
 TB: Total Budget / TCD: Total du Cumul des Dépenses / TE: Total des Ecart / TC : Total de la Consommation

Dépenses prévisionnelles

Inscrire (en rouge) dans le suivi budgétaire, les dépenses prévisionnelles sur la période de travail définie (un mois, deux mois, un trimestre, un semestre, etc.).

Analyse budgétaire prévisionnelle

L'ajout des dépenses prévisionnelles dans le suivi budgétaire, va automatiquement mettre à jour :

- o Le total des dépenses cumulées (TOT Dépenses)
- o La différence entre le budget disponible et le total des dépenses cumulées (Ecart)
- o La consommation du budget (conso)

Suivi de trésorerie prévisionnel

L'ajout des dépenses prévisionnelles dans le suivi budgétaire, va également mettre à jour automatiquement le suivi de trésorerie (cashflow available).

Conseils pratiques

Au départ du projet, produire un prévisionnel sur l'ensemble de la période couverte par le projet, afin de s'assurer que l'ensemble des dépenses à réaliser va être en phase avec le budget. Remettre à jour ce document régulièrement, avec les dépenses réelles issues des suivis budgétaires.

Lors de la lecture du prévisionnel budgétaire, vérifier en premier la dernière colonne « conso », et pointer les lignes dont les dépenses prévisionnelles cumulées sont importantes (proche de 100%), et concentrez vous (vérifier le suivi et le cumul des dépenses, l'écart, le budget) dans un premier temps sur ces lignes, afin de s'assurer que les prévisions budgétaires sont en phase avec le budget.

Utiliser le prévisionnel budgétaire comme outil de reporting financier, tel que les demandes de trésorerie au bailleur de fonds. Annexer un suivi de trésorerie prévisionnel, qui pointera au bailleur de fond le besoin de trésorerie par une balance négative :

Date	Period concern	Origine	Received (R)
Date	Période 1	Bailleur	1 ^{er} montant reçu (R1)
Date	Période 2	Bailleur	2 nd montant reçu (R2)
date	Période 3	Bailleur	3 ^{eme} montant reçu (R3)
Total des fonds reçus cumulés (TR)			= R1 + R2 + R3
Total des dépenses cumulés (TD)			Disponible dans le prévisionnel budgétaire
Balance de trésorerie disponible (B)			B = TR – TD = -X USD

3.12. Gestion financière de la structure de l'association

La gestion financière de la structure de l'association concerne l'ensemble des coûts regroupés sous la catégorie « SUPPORT COTS », nécessaires au bon fonctionnement de l'association.

La gestion financière de la structure de l'association (cf. *F11_Budget_structure_Mada/1-2-3*) est réalisée conjointement par le coordinateur général et l'administrateur et doit être révisée régulièrement (tous les 4 mois minimum), afin de s'assurer de la situation financière globale de l'association, et de vérifier que le fonctionnement global de l'association est en phase avec les différentes sources de financement disponibles sur une période.

Le financement de la structure

STRUCTURE							SOURCES DE FINANCEMENT			ANALYSE	
Cod e	Description	Q	U	Q	D	UP	TOT Budget	Bailleur A	Bailleur B	Bailleur C	Ecart
LB4	Support staff						LB4=LB41+42	LB4=LB41+42	LB4=LB41+42	LB4=LB41+42	LB4=LB41+42
LB41	Support staff 1	X	X	X	X	X	total LB41	bailleur a LB41	bailleur b LB41	bailleur c LB41	tot bailleurs – tot LB41
LB42	Support staff 2	X	X	X	X	X	total LB42	bailleur a LB42	bailleur b LB42	bailleur c LB42	tot bailleurs – tot LB42
LB5	Equipment						LB5=LB51+52	LB5=LB51+52	LB5=LB51+52	LB5=LB51+52	LB5=LB51+52
LB51	Equipment 1	X	X	X	X	X	total LB51	bailleur a LB51	bailleur b LB51	bailleur c LB51	tot bailleurs – tot LB51
LB52	Equipment 2	X	X	X	X	X	total LB52	bailleur a LB52	bailleur b LB52	bailleur c LB52	tot bailleurs – tot LB52
LB6	Subcontract						LB6=LB61+62	LB6=LB61+62	LB6=LB61+62	LB6=LB61+62	LB6=LB61+62
LB61	Subcontract 1	X	X	X	X	X	total LB61	bailleur a LB61	bailleur b LB61	bailleur c LB61	tot bailleurs – tot LB61
LB62	Subcontract 2	X	X	X	X	X	total LB62	bailleur a LB62	bailleur b LB62	bailleur c LB62	tot bailleurs – tot LB62
LB7	Running costs						LB7=LB71+72	LB7=LB71+72	LB7=LB71+72	LB7=LB71+72	LB7=LB71+72
LB71	Running costs 1	X	X	X	X	X	total LB71	bailleur a LB71	bailleur b LB71	bailleur c LB71	tot bailleurs – tot LB71
LB72	Running costs 2	X	X	X	X	X	total LB72	bailleur a LB72	bailleur b LB72	bailleur c LB72	tot bailleurs – tot LB72
LB8	Travel and representation						LB8=LB81+82	LB8=LB81+82	LB8=LB81+82	LB8=LB81+82	LB8=LB81+82
LB81	T&R costs 1	X	X	X	X	X	total LB81	bailleur a LB81	bailleur b LB81	bailleur c LB81	tot bailleurs – tot LB81
LB82	T&R costs 2	X	X	X	X	X	total LB82	bailleur a LB82	bailleur b LB82	bailleur c LB82	tot bailleurs – tot LB82
LB9	Monitoring and Evaluation						LB9=LB91+92	LB9=LB91+92	LB9=LB91+92	LB9=LB91+92	LB9=LB91+92
LB91	M&E costs 1	X	X	X	X	X	budget LB91	bailleur a LB91	bailleur b LB91	bailleur c LB91	tot bailleurs – tot LB91
LB92	M&E costs 2	X	X	X	X	X	budget LB92	bailleur a LB92	bailleur b LB92	bailleur c LB92	tot bailleurs – tot LB92
TB	Total Structure						TB=LB4+5+6+7+8+9	TBa=LB4+5+6+7+8+9	TBb=LB4+5+6+7+8+9	TBc=LB4+5+6+7+8+9	TE=LB4+5+6+7+8+9

LB: Ligne Budgétaire / TB: Total Budget / TBa: Total Budget Bailleur A / TBb: Total Budget Bailleur B / TBc: Total Budget Bailleur C / TE: Total des Ecart

Le coût de la structure

Le coût de la structure de l'association (Total Structure) se calcul à partir de l'ensemble des coûts regroupés sous la catégorie « SUPPORT COTS ».

Il suffit ainsi de dresser le budget annuel (STRUCTURE ONG) en intégrant toutes les dépenses nécessaires, et les dépenses additionnelles souhaitées (ex : achat d'un nouveau laptop, voyage de représentation en Jordanie, etc.).

Les sources de financement disponibles

Les sources de financement disponibles correspondent aux budgets signés avec les bailleurs de fonds (Bailleur A, B, C, etc.). En les reportant dans le budget (SOURCE DE FINANCEMENT), on obtient donc nos différentes sources de financement détaillées par ligne budgétaire (bailleur a LB41), de la même manière que le budget de la structure de l'association.

Analyse

Une fois le budget de la structure de l'association dressé, on compare l'étendue des dépenses avec la somme des sources de financement disponibles (tot bailleurs – tot LB41). On obtient ainsi la différence (Ecart) entre le budget nécessaire à la structure et les sources de financements disponibles par ligne, poste budgétaire et d'un point de vue global.

- Lorsque l'écart est négatif, les sources de financement sont insuffisantes pour couvrir les besoins budgétaires, « il faut revoir les coûts et leur financement »
- Lorsque l'écart est nul, les sources de financement couvrent exactement les besoins budgétaires, « on est tranquille »
- Lorsque l'écart est positif, les sources de financement sont suffisantes pour couvrir les besoins budgétaires, « c'est la fête »

Lorsque le premier cas de figure se présente, l'association n'a que trois options :

- Soit elle réussie à réduire suffisamment ses coûts pour atteindre l'équilibre entre les besoin budgétaires et les sources de financement.
- Soit elle réussie à obtenir de nouvelles sources de financement (nouveaux contrats bailleurs).
- Soit elle va puiser dans ses réserves de fonds propres, et autofinance ainsi une partie de sa structure.

Template(s)

F11_Budget_structure_Mada/1-2-3

3.13. Gestion des fonds propres de l'association

La gestion des fonds propres de l'association intègre les revenus d'argent et les dépenses, qui sont accumulés tout au long de la période d'exercice de l'association.

La gestion des fonds propres de l'association (cf. *F12_Budget_funds_Mada*) est réalisée conjointement par le coordinateur général et l'administrateur et doit être révisée régulièrement (tous les 4 mois minimum), afin de s'assurer de la situation financière des fonds propres l'association, et de vérifier que l'usage de ses fonds soient optimisés au maximum, afin de favoriser la croissance de ses fonds.

Le suivi budgétaire des fonds propres

Code	Heading	J	F	M	A	M	J	TOTAL
	PRODUITS	TP	TP	TP	TP	TP	TP	cumul TP
MDP01	Reserves	x	x	x	x	x	x	cumul MDP01
MDP02	Donations	x	x	x	x	x	x	cumul MDP02
MDP03	Cotisations membres	x	x	x	x	x	x	cumul MDP03
MDP04	Autres cotisations (projets)	x	x	x	x	x	x	cumul MDP04
MDP05	Indirect cost project (7%)	x	x	x	x	x	x	cumul MDP05
MDP06	Amortissement voiture	x	x	x	x	x	x	cumul MDP06
MDP07	Amortissement equipment	x	x	x	x	x	x	cumul MDP07
MDP08	Ventes	x	x	x	x	x	x	cumul MDP08
MDP09	Recuperation de la TVA	x	x	x	x	x	x	cumul MDP09
MDP10	Interest	x	x	x	x	x	x	cumul MDP10
MDP11	Emprunt	x	x	x	x	x	x	cumul MDP11
MDP00	Autres produits	x	x	x	x	x	x	cumul MDP00
	CHARGES	TC	TC	TC	TC	TC	TC	cumul TC
MDC01	Donations payables	x	x	x	x	x	x	cumul MDC01
MDC02	Activite	x	x	x	x	x	x	cumul MDC02
MDC03	Achat de materiel / equipement	x	x	x	x	x	x	cumul MDC03
MDC04	Salaires	x	x	x	x	x	x	cumul MDC04
MDC05	Taxes et impost	x	x	x	x	x	x	cumul MDC05
MDC06	Charges financieres	x	x	x	x	x	x	cumul MDC06
MDC07	Avance de tresorerie (projet)	x	x	x	x	x	x	cumul MDC07
MDC08	Prêt / remboursement d'emprunt	x	x	x	x	x	x	cumul MDC08
MDC00	Autres charges	x	x	x	x	x	x	cumul MDC00
	Total fonds propres	TFP	TFP	TFP	TFP	TFP	TFP	=cumul TFP

MDP: ONG Produits / MDC: ONG Charges / TP: Total Produits / TC: Total Charge / TFP: Total Fonds Propres

Catégories et lignes budgétaires

A l'instar d'un budget projet, les fonds propres de l'association sont décomposés en deux catégories budgétaires :

- o Les revenus d'argent (PRODUITS)
- o Les dépenses d'argent (CHARGES)

De même, chaque catégorie est subdivisée en ligne budgétaire (MDP01), correspondante chacune a un type de revenu ou une dépense pré identifiée.

Suivi mensualisé

Le suivi budgétaire permet de visualiser le cumul des revenus et des dépenses de chaque ligne budgétaire (cumul MDP01, cumul MDC01, etc.) et ce mois par mois (J, F, M, A, M, J). Le cumul des revenus et des dépenses est directement extrait du système de comptabilité, dans lequel les dépenses ont été saisies au préalable.

Analyse budgétaire

L'analyse budgétaire fournit trois types d'informations :

- Le montant total des revenus (cumul TP)
- Le coût total des dépenses (cumul TC)
- Le montant total des fonds propres disponibles (cumul TFP)

Conseils pratiques

Les fonds propres doivent être considérés comme :

- une source de sécurité, dans le cas où l'association a subitement besoin d'argent pour des raisons exceptionnelles (annulation d'un contrat bailleur, guerre civile, etc.).
- une source de développement, dans le cas où l'association décide d'investir dans du nouveau matériel, la contraction d'un nouveau staff, etc.
- une source de financement, dans le cas où le budget bailleur n'est pas suffisant pour couvrir l'ensemble des dépenses budgétées par le projet

Les fonds propres de l'association doivent être placés sur un (ou plusieurs) compte(s) bloqué(s) avec un taux d'intérêt négocié (auprès de la banque).

Template(s)

F12_Budget_funds_Mada

3.14. Audit projet

L'audit est un processus de contrôle externe à l'association, qui permet de justifier à un tiers (bailleur de fonds, partenaire, etc.) de la bonne gestion des fonds alloués à une ou plusieurs activités.

L'audit est souvent réalisé en fin d'activité et/ou en fin d'année comptable, par une organisation externe, et selon un cahier des charges précis.

L'audit a un caractère financier important, cependant il doit travailler en ayant les informations suffisantes pour comprendre l'activité de l'association.

ToR audit projet

Thématique	Activité	Justification
GESTION DES ACTIVITES DU PROJET		
Monitoring et évaluation	Vérifier que l'association a suivi l'ensemble des activités	Rapports, évaluations, visites terrain, meetings + tous types de documents
Bénéficiaires	Vérifier le processus de sélection et le suivi des bénéficiaires	Mou bénéficiaires, rapports, réception biens/services + tous types de documents
Résultats	Vérifier que les objectifs du projet ont été atteints par l'association	Rapport intermédiaire / final + tous types de documents
Echéances	Vérifier que les échéances imposées par le bailleur ont été respectées	Livraison de rapport (intermédiaire, final), date de fin d'activité, etc.
GESTION ADMINISTRATIVE DU PROJET		
Partenariats	Vérifier les contrats de partenariats signés durant l'activité	Contrat bailleur, contrat partenaires, MoU autorités locales, etc.
Procédures	Vérifier que l'association a bien respectée les procédures (ONG + bailleur)	Validation des dépenses, dossiers achats, contrats, paiements, factures, etc.
Taxes et impôts	Vérifier que l'association a respectée ses obligations légales	VAT, timbres fiscaux, déclaration au ministère des Finances, etc.
GESTION DES RESSOURCES DU PROJET		
Staff	Vérifier la bonne gestion du staff projet	Listing staff, Organigramme projet, contrats, ToR, suivi des paiements, etc.
Prestation de service	Vérifier les contrats passés lors du projet	Contrats de location, de service, suivi des paiements, etc.
Achats	Vérifier que les achats ont été réalisés dans le respect des procédures requises	Dossier d'achats
Véhicule	Vérifier la bonne gestion des véhicules utilisés lors du projet	Contrats, Log book, suivi maintenance, etc.
Equipement	Vérifier la bonne gestion du matériel acheté lors du projet	Inventaire
GESTION FINANCIERE DU PROJET		
Eligibilité des dépenses	Vérifier que toutes les dépenses ont été effectuées durant la période autorisée par le bailleur	Factures originales
Eligibilité des factures	Vérifier l'ensemble des justificatifs comptables	Factures originales
Caisse	Vérifier de la bonne gestion de la caisse	Journaux de caisses, états de caisse, avances
Banque	Vérifier de la bonne gestion de la banque	Journaux de banque, états de comptes, réconciliation bancaire
Comptabilité	Vérifier la cohérence entre la comptabilité de l'association et les justificatifs comptables	Comptabilité, factures originales
Budget	Vérifier la cohérence entre la comptabilité de l'association et les suivis budgétaires	Comptabilité, suivis budgétaires
Rapport financier	Vérifier la cohérence entre les rapports financiers présentés au bailleur, la comptabilité de l'association et les justificatifs comptables	Rapport financier, comptabilité, factures originales
PROCESSUS ET RESULTATS ATTENDUS DE L'AUDIT		
Processus	Déterminer, présenter et valider un plan de travail incluant toutes les étapes de l'audit et les besoins en termes de ressources et de disponibilité	Plan de travail de l'audit
Résultat	Produire un rapport complet, avec commentaires et recommandations par sections auditées	Rapport d'audit

3.15. Audit

Sur la base annuelle, l'association se soumet à un audit général de ses comptes. L'ensemble de ses activités est alors contrôlé par un cabinet d'audit. Ce travail certifie le rapport financier annuel, et participe au processus de transparence de l'association.

ToR audit

Thématique	Activité	Justification
GESTION ADMINISTRATIVE DE L'ASSOCIATION		
Partenariats	Vérifier les contrats de partenariats signés durant les activités	Contrats bailleurs, contrat partenaires, MoU autorités locales, etc.
Procédures	Vérifier que l'association respecte les procédures établies (ONG + bailleur)	Validation des dépenses, dossiers achats, contrats, paiements, factures, etc.
Taxes et impôts	Vérifier que l'association respecte ses obligations légales	VAT, timbres fiscaux, déclaration au ministère des Finances, etc.
GESTION DES RESSOURCES DE L'ASSOCIATION		
Staff	Vérifier la bonne gestion du staff	Listing staff, Organigramme, contrats, ToR, suivi des paiements, etc.
Prestation de service	Vérifier les contrats fournisseurs	Contrats de location, de service, suivi des paiements, etc.
Achats	Vérifier que les achats réalisés au cours de l'année respectent des procédures requises	Dossier d'achats
Véhicule	Vérifier la bonne gestion des véhicules au cours de l'année	Contrats, Log book, suivi maintenance, etc.
Equipement	Vérifier la bonne gestion du matériel au cours de l'année	Inventaire
GESTION FINANCIERE DE L'ASSOCIATION		
Eligibilité des factures	Vérifier l'ensemble des justificatifs comptables	Factures originales
Caisse	Vérifier de la bonne gestion de la caisse	Journaux de caisses, états de caisse, avances
Banque	Vérifier de la bonne gestion de la banque	Journaux de banque, états de comptes, réconciliation bancaire
Comptabilité	Vérifier la cohérence entre la comptabilité de l'association et les justificatifs comptables	Comptabilité, factures originales
Budget projets	Vérifier la cohérence entre la comptabilité de l'association et les suivis budgétaires	Comptabilité, suivis budgétaires
Budget ONG	- Dresser et décomposer le budget annuel de l'association (en incluant tous les projets) - comparer l'ensemble des revenus et des dépenses - confirmer la quantité de fonds propres disponibles en fin d'année	Budget et suivi budgétaire projet / fonds propres, etc.
PROCESSUS ET RESULTATS ATTENDUS DE L'AUDIT		
Processus	Déterminer, présenter et valider un plan de travail incluant toutes les étapes de l'audit et les besoins en termes de ressources et de disponibilité	Plan de travail de l'audit
Résultat	Produire un rapport complet, avec commentaires et recommandations par sections auditées	Rapport d'audit

Liste des templates

Administration	
A01	Purchase file
A02	Rental contract
A03	Service provision contract
A04	Inventory
A05	Transportation sheet
A06	Occasional driver fax
A07	Vehicle log book
A08	Contact list
A09	Project filing management
A10	Admin filing management
Ressources Humaines	
HR01	Organizational chart
HR02	Terms of reference
HR03	Action plan
HR04	Sitrep form
HR05	Meeting minute form
HR06	Mada professional ethics code
HR07	Declaration form
HR08	Mada salary scale
HR09	Consultancy contract
HR10	Volunteer agreement
HR11	Volunteer book management
HR12	Follow up staff holidays
HR13	Follow up staff payment fees
HR14	Staff evaluation form
HR15	Work certificate
Finance	
F01	Mada payment voucher
F02	PV book management
F03	Cash advance management
F04	Mada bank authorizations
F05	Check book management
F06	Cashbox management
F07	Bank account management
F08	Mada bank transfer fax
F09	Budget lines codification
F10	Budget management
F11	Budget structure Mada
F12	Budget funds Mada