



SIEGE SOCIAL : LILIKOPE (ZIO) 160 BP 329 Tsévié – TOGO

Tél (Tsévié) : 23 30 08 24 / 93 23 85 93 ; Tél (Notsè) : 92 52 74 02

Email : jvsdirection@gmail.com

Site Web: www.lejourdainviesante.org

Bureau National à Tsévié : Centre d'Accueil, d'Ecoute et de Documentation
des Jeunes et Adolescents (CAEDJA).

Tsévié – Daviémodji derrière la mutuelle Akwaba

MANUEL DE PROCEDURES

VERSION : OCTOBRE 2021 validé en Assemblée Générale du 08/01/2022

Vu et Approuvé par :

Le Président du Conseil d'Administration



KOWOUTOR Kodzo Tonyeli

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION	8
I - GENERALITES	9
1.1. OBJECTIFS DU MANUEL	10
1.2. MISE A JOUR DU MANUEL	11
1.2.1. MOTIFS DE MISE A JOUR DU MANUEL	11
1.2.2. RESPONSABILITE DE LA TENUE ET DE LA MISE A JOUR DU MANUEL	11
1.2.3. METHODOLOGIE DE MISE A JOUR DU MANUEL	12
1.2.4. DISTRIBUTION DES PROCEDURES MODIFIEES	12
II – PRESENTATION ET STRUCTURATION DE L'ONG JVS	13
2.2.1. ORGANES D'ORIENTATION ET DE SUIVI DE LA GESTION DE L'ONG JVS	15
2.2.1.1. ASSEMBLEE GENERALE	15
2.2.1.2. CONSEIL D'ADMINISTRATION	15
2.2.2. ORGANE D'EXECUTION : DIRECTION EXECUTIVE	16
2.4. DESCRIPTION DES TACHES DU PERSONNEL DE L'ONG JVS	19
2.4.2. GESTIONNAIRE-COMPTABLE	20
2.4.3. SECRETAIRE-CAISSIERE	21
2.5. ROLES ET RESPONSABILITES DE LA GOUVERNANCE	22
2.5.1. PRESIDENT(E) DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	22
2.5.2. SECRETAIRE GENERAL DU CA	22
2.5.3. TRESORIER GENERAL	22
2.5.4. MEMBRES OU CONSEILLERS	23
III – GESTION DU SECRETARIAT	23
3.1. REGISTRE COURRIER “ARRIVEE”	23
3.2. REGISTRE COURRIER « DEPART »	25
3.3. APPELS TELEPHONIQUES ET VISITES	26
3.4. CHRONO COURRIER « DEPART »	27
3.5. PARAPHEUR	27
3.6. CLASSEMENT DES DOCUMENTS	28
3.6.1. ARCHIVAGE DES COURRIERS	28
3.6.2. DOSSIER PERMANENT DE L'ONG JVS	28
3.7. PREPARATION DES TEXTES ET RAPPORTS	29
3.7.1. SAISIE ET TRAITEMENT DE TEXTE	29
3.7.2. SAUVEGARDE DES DOCUMENTS	29
3.7.3. PRESENTATION DES RAPPORTS DE REUNIONS	29

3.8. GESTION DES FOURNITURES DE BUREAU**29****IV – GESTION DU PERSONNEL****30**

4.1. GENERALITES	32
4.1.1. OBJECTIFS	32
4.1.2. ORGANISMES SOCIAUX ET DE CONTROLE	32
4.1.3. OBLIGATIONS ADMINISTRATIVES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)	32
4.1.4. ETAPES DE LA GESTION DU PERSONNEL	32
4.2. PROCEDURE DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL	33
4.2.1. EXPRESSION DES BESOINS EN PERSONNEL	33
4.2.2. RECRUTEMENT	33
4.2.3. GESTION DES DOSSIERS DU PERSONNEL	35
4.2.4. HORAIRE DE TRAVAIL	36
4.2.5. HEURES SUPPLEMENTAIRES	36
4.3. PAIE	36
4.4. REGLEMENT INTERNE DE L'ONG JVS	38
4.4.1. ABSENCES	38
4.4.2. CONGES	38
4.4.3. ACTES D'INDISCIPLINES	39
4.5. EVALUATION DE PERFORMANCE DU PERSONNEL	40
4.6. FORMATION	41
4.6.1. OBJECTIFS	41
4.6.2. PLAN DE FORMATION	41
4.6.3. EXECUTION DU PLAN DE FORMATION	41
4.6.4. COMPTE RENDU DE LA FORMATION	42
4.7. GESTION DES MISSIONS	42
4.7.1. PREPARATION DES MISSIONS	42
4.7.2. COMPTE RENDU DE LA MISSION	43
4.8. GRILLE SALARIALE	43
4.8.1. POLITIQUE SALARIALE	43
4.8.2. ECHELLE SALARIALE	44
4.9. ANNEXES RELATIVES A LA GESTION DU PERSONNEL	45

V – PROCEDURES BUDGETAIRES**53**

5.1. GENERALITES	54
5.1.1. DEFINITION	54
5.1.2. PRINCIPES BUDGETAIRES	54
5.2. ORGANES D'ELABORATION DU BUDGET	54
5.3. ELABORATION DU BUDGET ANNUEL	55
5.3.1. CALENDRIER DE L'ELABORATION DU BUDGET	55
5.3.2. ETAPES DU PROCESSUS DE PREPARATION DU BUDGET	56
5.4. EXECUTION DU BUDGET	57
5.4.1. ENGAGEMENT DES DEPENSES	58

5.4.2. CONTROLE DES ENGAGEMENTS DE DEPENSES	58
5.4.3. PAIEMENT DES DEPENSES	58
5.5. CONTROLE BUDGETAIRE	59
5.5.1. CONTROLE QUOTIDIEN	59
5.5.2. CONTROLE MENSUEL	59
5.6. REVISION BUDGETAIRE	60
 VI – PROCEDURES COMPTABLES ET FINANCIERES	 62
 6.1. PROCEDURES COMPTABLES	 63
6.1.1. ORGANISATION COMPTABLE	63
6.1.2. REGLES ET PRINCIPES COMPTABLES	64
6.1.2.1. Principes comptables fondamentaux	64
6.1.3. TRAVAUX COMPTABLES	66
6.1.3.1. Gestion des immobilisations	66
6.1.3.2. Etablissement des états de salaires	68
6.1.3.3. Imputation et saisie des pièces comptables	70
6.1.3.4. Travaux d'inventaire	71
6.1.3.5. Ecritures d'inventaire	72
6.1.3.6. Analyse des comptes	72
6.1.3. SYSTEME COMPTABLE ET CLASSEMENT	72
6.1.3.1. Système de comptabilité générale	73
6.1.3.2. Système de comptabilité budgétaire	74
6.1.3.3. Classement	75
6.2. PROCEDURES FINANCIERES	76
6.2.1. OPERATIONS DE TRESORERIE	76
6.2.1.1. Règlement par chèque ou par virement	76
6.2.1.2. Autorisation de paiement	76
6.2.2. ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE	76
6.2.3. TENUE DE LA CAISSE	77
6.2.3.1. Alimentation de la caisse	78
6.2.3.2. Décaissements	78
6.2.3.3. Encaissements	78
6.3. ANNEXES AUX PROCEDURES COMPTABLES	79
 VII – PROCEDURES D'ENGAGEMENT DES DEPENSES ET DE PASSATION DES MARCHES	 82
 7.1. ENGAGEMENT DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT	 83
7.1.1. ACHATS DE FOURNITURES ET SERVICES	83
7.1.2. RECEPTION DES FOURNITURES ET SERVICES	85
7.1.3. TRAITEMENT DES FACTURES D'ACHAT DE FOURNITURES ET DE SERVICES	86
7.2. PAIEMENT DES FACTURES	86
7.2.1. Etablissement de l'ordre de paiement	87
7.2.2. Etablissement du chèque ou de l'ordre de virement	87
7.3. PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	87

7.3.1. MODE DE PASSATION DES MARCHES	89
7.3.1.1. Appel d'Offres National (AON)	89
7.3.1.2. Appel d'offres international ouvert (AOI)	90
7.3.2. PRINCIPALES ETAPES DE LA PROCEDURE DE PASSATION DES MARCHES	91
7.3.2.2. Lancement de l'Appel d'Offres National (AON)	92
7.3.2.3. Soumission des offres	92
7.3.2.4. Ouverture des plis	93
7.3.2.5. Examen des offres (Recevabilité)	93
7.3.2.6. Evaluation et comparaison des offres	93
7.3.2.7. Sélection des soumissionnaires	93
7.3.2.8. Attribution du marché	93
7.3.3. ACHAT DE MATIERES ET FOURNITURES DE BUREAU	94
7.4. ANNEXES RELATIVES AUX PROCEDURES	95

VIII – GESTION DES BIENS ET FOURNITURES **99**

8.1. DEFINITION ET OBJECTIFS	100
8.1.1. DEFINITION DES BIENS ET FOURNITURES	100
8.1.2. OBJECTIFS DE LA GESTION DES BIENS	100
8.2. IMMOBILISATIONS	100
8.2.1. ACQUISITION DES BIENS	100
8.2.2. VALEUR D'ENTREE DES BIENS DANS LE PATRIMOINE	101
8.2.3. REFERENCE DES BIENS	101
8.2.4. SUIVI DES BIENS	101
8.2.5. UTILISATION DES BIENS	102
8.2.6. ENTRETIEN ET REPARATION DES BIENS	102
8.2.6.1. Entretien périodique	102
8.2.6.2. Réparation des biens	103
8.2.7. INVENTAIRE DES BIENS	104
8.3. FOURNITURES CONSOMMABLES	104
8.4. ANNEXES RELATIVES A LA GESTION DES BIENS ET SERVICES	106

IX – PROCEDURES DE SUIVI-EVALUATION **110**

9.1. SUIVI	111
9.1.1. DEFINITION ET OBJECTIFS	111
9.1.2. SUIVI PAR LA DIRECTION EXECUTIVE	111
9.1.3. SUIVI PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	112
9.2. EVALUATION	112
9.3. SUPERVISION	113
9.4. ANNEXES RELATIVES AU SUIVI-EVALUATION	114

AVANT PROPOS

L'ONG JVS a depuis lors souhaité avoir un manuel de procédures qui lui servirait de guide dans son fonctionnement rationnel et efficient mais elle n'a pas pu le concevoir par faute de moyen jusqu'à ce qu'elle ne bénéficie d'un appui du Programme d'Appui aux organisations de Société Civile Impliquée dans la riposte contre le VIH/SIDA au Togo (PASCI) qui est un programme conjoint du Gouvernement du Togo et du Système des Nations Unies.

L'objectif principal du PASCI est de contribuer à renforcer les capacités de la société civile impliquée dans la lutte contre le VIH en restant dans le mandat confié aux ONG/Associations dans le Plan Stratégique National de lutte contre le SIDA du Togo.

La nécessité de doter chaque ONG/Association de lutte contre le VIH/Sida au Togo d'un manuel de procédures administratives et financières, s'inscrit dans cet objectif du PASCI. C'est pourquoi il a fait participer JVS à l'atelier d'élaboration de manuel de procédures qu'il a organisé en Octobre 2010 à Lomé et l'a doté d'un guide de rédaction pour la conception de ce manuel de procédures.

Le présent manuel permet de concrétiser les différentes clauses des textes constitutifs régissant l'ONG JVS et d'assurer la cohésion entre ses instances à tous les niveaux. Cependant, la non – référence à cet instrument de base risque d'amener l'institution à une gestion fragmentaire, déficiente et inadaptée. Or, il est le socle de la réalisation des exigences de rentabilité financière, institutionnelle et opérationnelle conduisant (menant) à la durabilité et à la pérennité de l'institution.

Ce manuel de procédures respecte les normes internationalement reconnues en matière de gestion administrative, comptable et financière. Son élaboration a nécessité la participation de tous les organes de l'ONG au processus pour :

- ✓ Lui éviter de demeurer lettre morte dans les tiroirs du Président/Directeur Exécutif ;
- ✓ Que son utilisation rentre dans les us et coutumes de l'institution ;
- ✓ Que ces éventuelles révisions proviennent des constats opérationnels de tous.

Le schéma du manuel de procédures administratives, comptables et financières, est proposé ici, comprend dix (10) parties que sont :

Introduction

1. Généralités

2. Présentation et structuration de l'association/ONG

3. Gestion du secrétariat

4. Gestion du personnel

5. Procédures Budgétaires ;

6. Procédures Comptables et Financières ;

7. Procédures d'Engagement des dépenses et de passation des marchés ;

8. Gestion des biens et fournitures ;

9. Procédures de suivi-évaluation.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AAO	Avis d'Appel d'Offres
AG	Assemblée Générale
AOI	Appel d'Offres International
AON	Appel d'Offres National
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BC	Bon de Commande
BL	Bordereau de Livraison
CA	Conseil d'Administration
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CV	Curriculum Vitae
DA	Demande d'Achat
DE	Direction Exécutive
JVS	Le Jourdain- Vie et Santé
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
IRPP	Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OD	Opérations Diverses
PASCI	Programme d'Appui aux organisations de la Société Civile Impliquées dans la riposte au VIH/Sida au Togo
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PV	Procès Verbal
TCS	Taxe Complémentaire sur Salaire
TDR	Termes de Référence

INTRODUCTION

Créée en 2001 et reconnue comme association en 2003 sous le Récépissé N°0674/MISD/SD-DAPSC-DSC puis enregistrée en 2006 comme ONG sous le N° 363/MDAT/2006, JVS a depuis lors souhaité avoir un manuel de procédures qui lui servirait de guide dans son fonctionnement rationnel et efficient mais elle n'a pas pu le concevoir par faute de moyen.

En 2010, suite à un appel à manifestation lancé par PASCI TOGO, elle a eu la chance d'être sélectionnée et a participé à l'atelier d'élaboration de manuel de procédures à l'issue duquel elle a eu un guide qui lui a permis d'élaborer ce présent manuel. Que PASCI trouve ici l'expression de nos profondes gratitude.

Le présent manuel décrit l'organisation et formalise les principales opérations de gestion administrative, financière, comptable et de contrôle de l'**ONG JVS**.

I - GENERALITES

1.1. OBJECTIFS DU MANUEL

La mise en place des procédures formalisées répond aux objectifs suivants:

- Fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable conforme :
 - aux principes de gestion généralement admis ;
 - aux informations fiables susceptibles de traduire une image fidèle des différentes opérations réalisées ;
 - à la bonne application des décisions des autorités de l'ONG JVS et des donateurs ;
 - au bon suivi du contrôle interne ;
 - à la compréhension du rôle de chaque intervenant dans le déroulement des diverses tâches et au renforcement des relations entre les différents départements.
- Décrire l'organisation administrative, financière et comptable de l'ONG JVS;
- Décrire les procédures d'exécution des dépenses dans les conditions garantissant un contrôle interne efficace, en formalisant les contrôles à effectuer au sein de l'ONG JVS et définir les responsables de ceux-ci à chaque étape du circuit des documents ;
- Utiliser de façon optimale, pour une meilleure efficacité des actions engagées, l'ensemble des moyens de l'ONG JVS tels que :
 - le personnel ;
 - le matériel ;
 - les ressources financières.

Pour que ce document soit efficace et donne un meilleur résultat, il va falloir qu'il soit rigoureusement appliqué afin de situer les responsabilités.

L'application des instructions de ce Manuel de procédures est une nécessité pour chaque intervenant dans l'accomplissement des tâches qui lui sont dévolues.

Le respect et l'application de ces procédures conditionnent l'efficacité des systèmes de gestion et de contrôle interne.

1.2. MISE A JOUR DU MANUEL

1.2.1. Motifs de mise à jour du manuel

La mise à jour du présent manuel est aussi importante que sa mise en place. S'il n'est pas mis à jour régulièrement, il perd de son efficacité. Une liste des détenteurs du manuel est tenue par le(a) Directeur (trice) Exécutif(ve) pour permettre une modification de tous les exemplaires chaque fois qu'une mise à jour est opérée.

La mise à jour de ce Manuel de procédures peut être motivée par des facteurs internes tels que la réorganisation des structures de l'Institution, la création de nouvelles activités et des facteurs liés à l'environnement comptable et financier.

Ce manuel traite de toutes les règles régissant la gestion administrative et la tenue de la comptabilité de l'ONG JVS. Il a un caractère de règlement administratif, comptable et financier. Il préconise un ensemble de diligences et de contrôles à effectuer pour qu'il n'y ait pas d'erreurs et anomalies, et pour qu'un contrôle soit assuré à tous les niveaux.

Spécifiquement la mise à jour du manuel peut être motivée par :

- Des changements dans l'institution ou les activités de l'ONG JVS;
- Les modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles ;
- Des changements rendus nécessaires suite à une modification du cadre institutionnel ou organique de l'ONG JVS;
- Des modifications en ce qui concerne l'affectation du personnel ou des tâches lui incombant.

1.2.2. Responsabilité de la tenue et de la mise à jour du manuel

La responsabilité de la tenue et de la mise à jour du manuel de procédures incombe au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) qui décide, en outre, des copies à mettre à la disposition du personnel et des partenaires.

1.2.3. Méthodologie de mise à jour du manuel

Lorsque la décision de modification des procédures existantes est envisagée, le/ la) Directeur (trice) Exécutif (ve), après autorisation du Conseil d'Administration, convoque une réunion à laquelle participent tous les Responsables et structures susceptibles d'être concernés par ces modifications.

Cette réunion débat de l'opportunité de la modification proposée et des solutions à adopter.

A l'issue de cette réunion, un procès-verbal est établi et la proposition de modification est notifiée.

Le manuel, mis à jour, est remis au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour observation. Le texte définitif est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration après avis de tous les partenaires.

1.2.4. Distribution des procédures modifiées

Le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve) distribue, par l'intermédiaire du Secrétaire, le document mis à jour, à tous ceux qui sont impliqués dans la gestion de l'ONG JVS.

II – PRESENTATION ET STRUCTURATION DE L'ONG JVS

2.1. PRESENTATION DE L'ONG JVS

La lutte contre le VIH/Sida reste un défi majeur pour tous les Etats du monde en général et ceux de l'Afrique sub-saharienne en particulier qui constitue la zone la plus affectée par cette pandémie.

Dans ce contexte et dans le souci de soutenir les actions du gouvernement togolais en matière de la santé en général et de la lutte contre le VIH/Sida en particulier, l'ONG JVS a été créée à l'issue d'une Assemblée Générale Constitutive tenue le 20 Avril 2001.

Son but est de lutter contre la misère due aux problèmes de santé dans les milieux ruraux.

L'objectif général de l'ONG JVS est de contribuer à améliorer l'état de santé des populations pour un développement durable.

Ses objectifs spécifiques sont entre autres :

- Donner des prestations de services sanitaires telles que l'administration des soins primaires et la prévention des maladies.
- Aider les communautés rurales à se prendre en charge sur le plan sanitaire.
- Faciliter l'accès aux soins médico-sanitaires par l'implantation des unités de médecine de proximité dotées de dépôts pharmaceutiques et d'un laboratoire périphérique de base.
- Construire ou réhabiliter des centres de santé ou autres formations sanitaires.

Les organes de l'ONG JVS sont notamment l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et la Direction Exécutive.

2.2. STRUCTURATION DE L'ONG JVS

L'ONG JVS est administrée et gérée par un certain nombre d'organes. Il s'agit d'une Assemblée Générale, d'un Conseil d'Administration, qui sont des organes d'orientation et de suivi, et de la Direction Exécutive qui est l'organe d'exécution.

2.2.1. Organes d'orientation et de suivi de la gestion de l'ONG JVS

2.2.1.1. Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de décision de l'ONG JVS.

C'est à l'Assemblée Générale qu'il revient de :

- examiner, amender et adopter les politiques et orientations de l'ONG JVS, les rapports d'activités et de finances ;
- fixer le montant des cotisations ;
- entériner des nouvelles décisions du CA ;
- superviser les politiques et les orientations de l'ONG JVS;
- examiner et adopter les propositions du Conseil d'Administration concernant les amendements des textes juridiques, des plans d'activités et des budgets ;
- décider de l'admission ou de la suspension d'un membre, sur proposition du Conseil d'Administration ;
- créer d'autres commissions jugées utiles ou nécessaires à l'accomplissement des tâches de l'ONG JVS;
- discuter de toutes les questions inscrites à l'ordre du jour.

2.2.1.2. Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est l'organe de supervision de l'exécution des décisions prises par l'Assemblée Générale. Il peut se réunir en session ordinaire une fois par an et en session extraordinaire sur convocation du Président ou à la demande de deux tiers (2/3) de ses membres.

Le Conseil d'Administration a le pouvoir de :

- recruter (le/ la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et le reste du personnel sur demande et proposition de (le/ la) Directeur (trice) Exécutif (ve).
- examiner et adopter les rapports d'activités élaborés par (le/ la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et/ ou les chargés de projets ;
- présenter les rapports d'activités et des finances à l'AG de l'ONG JVS;
- proposer les programmes, le plan d'activités et le budget à l'AG de l'ONG JVS;

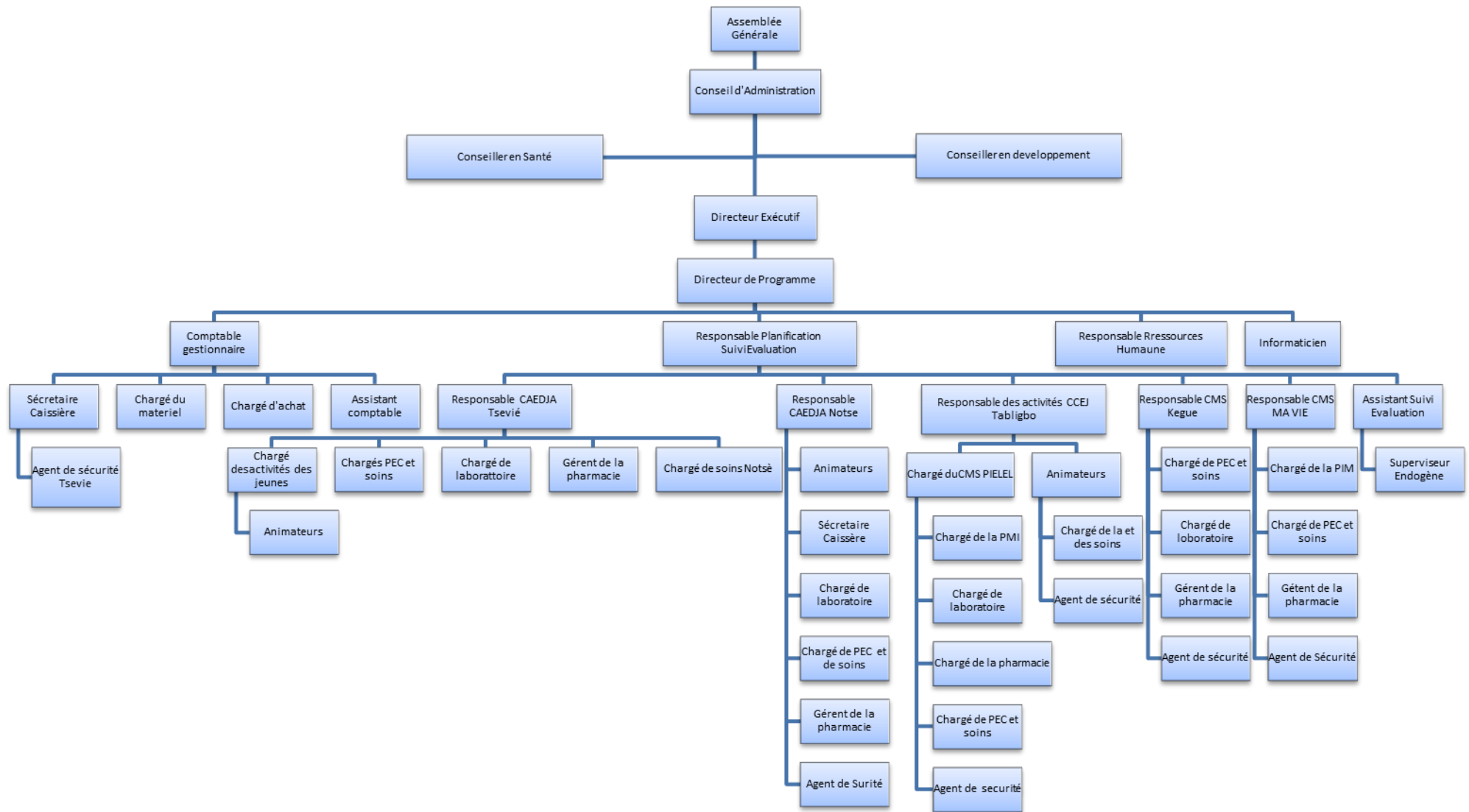
- proposer des amendements statutaires ;
- préparer les réunions statutaires de l'ONG JVS en collaboration avec (le/ la) Directeur (trice) Exécutif (ve)
- superviser les activités exécutées par (le/ la) Directeur (trice) Exécutif (ve)
- donner des orientations au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) sur l'exécution des décisions prises par l'Assemblée Générale ;
- réviser les plans d'activités adoptés par l'AG si nécessaire ;
- entretenir des relations avec l'extérieur ;
- Organiser l'évaluation du personnel en fin d'année ;
- Préparer les dossiers d'adhésion des nouveaux membres.

2.2.2. Organe d'exécution : Direction Exécutive

La Direction Exécutive est l'organe d'exécution des activités de l'ONG JVS. Elle a pour attribution de :

- exécuter toutes les décisions prises par l'AG et le Conseil d'Administration concernant le fonctionnement de l'ONG JVS;
- développer de nouveaux projets ;
- gérer le personnel de l'ONG JVS par l'élaboration des cahiers de charges du personnel avec l'approbation du Conseil d'Administration ;
- Rendre compte au Conseil d'Administration des activités exécutées (rapports mensuels, trimestriels et annuels) ;
- Elaborer des plans de travail annuels basés sur les propositions des membres du Conseil d'Administration ;
- Elaborer des budgets annuels et budgets de fonctionnement trimestriels en consultation avec le Trésorier Général à l'attention du Conseil d'Administration ;
- Exécuter des budgets annuels et trimestriels et compte rendu au Conseil d'Administration ;
- Collaborer avec le Trésorier Général concernant toutes les opérations financières ;
- Participer aux séances de travail de toutes les commissions statutaires et ad hoc établies par le Conseil d'Administration ;
- Mettre, à la disposition des participants aux réunions statutaires de l'AG et Conseil d'Administration, tous les documents, y compris les procès verbaux ;
- Participer aux réunions du Conseil d'Administration.

MANUEL DE PROCEDURES DE L'ONG LE JOURDAIN- VIE ET SANTE (JVS)



2.4. DESCRIPTION DES TACHES DU PERSONNEL DE L'ONG JVS

2.4.1. Directeur (trice) Exécutif (ve)

Sous la supervision du Conseil d'Administration, le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve) a la responsabilité du bon déroulement des activités de l'ONG JVS. Plus précisément le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve) est chargé(e) de :

- Gérer les ressources matérielles, financières et humaines de l'ONG JVS,
- Suivre et évaluer les activités à réaliser ;
- Identifier les forces et faiblesses pour les actions correctives ;
- Représenter, à l'extérieur, l'ONG JVS sur délégation du Président du CA ;
- Rechercher des partenaires ou des sources de financement au plan national et international ;
- Signer conjointement avec le Président du Conseil d'Administration, les rapports d'activités, les rapports financiers de l'exécution des Projets/Programmes et les états financiers de l'ONG JVS;
- Assurer l'administration, la gestion quotidienne de l'ensemble des activités de l'ONG JVS;
- Participer à la confection des Dossiers d'Appel Offres (DAO) et au suivi administratif des différents appels d'offres ;
- Rendre compte périodiquement au Président du Conseil d'Administration sur l'exercice de ses fonctions, sur la réalisation des activités et surtout recueillir son avis sur les grandes décisions urgentes à prendre ;
- Elaborer et exécuter le budget sous la supervision du Trésorier Général du CA ;
- Ordonnancer et engager les dépenses courantes. Il coopère avec le Trésorier Général du CA en matière des opérations financières ;
- Proposer, au Conseil d'Administration, le personnel à employer en respectant les exigences professionnelles du poste et la compétence de la personne ;
- Rédiger un rapport d'activités à l'endroit du Conseil d'Administration.

2.4.2. Gestionnaire-Comptable

Sous l'autorité du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve) , il/elle est chargé(e) de :

- Exécuter les travaux financiers et comptables et l'encadrement du (de la) caissier(e) ;
- Définir et mettre en place des principes et méthodes comptables, ainsi que l'application des procédures administratives et fiscales en vigueur ;
- Mettre en place des procédures de classement et d'archivage des pièces comptables ;
- Elaborer et de suivre le budget en liaison avec le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve);
- Mettre en place et gérer un fichier des fournisseurs et un fichier de suivi des stocks ;
- Etablir les demandes de décaissement auprès des bailleurs et du suivi des paiements ;
- Elaborer les rapports mensuels, trimestriels et le bilan annuel et le compte de résultat annuel ;
- Préparer et d'organiser l'audit externe annuel ;
- Rédiger les rapports périodiques d'exécution financière des projets ;
- Assurer la mise à jour et l'enregistrement de l'ensemble des pièces comptables ;
- Tenir régulièrement les comptes de gestion des stocks et le suivi des fournisseurs ;
- Mettre à jour régulièrement les livres banques et la préparation des états de rapprochement bancaire ;
- Préparation des demandes de décaissement ;
- Suivi permanent de l'alimentation de la caisse et des stocks ;
- Participer à la rédaction des rapports ;
- Etablir semestriellement ou annuellement des états d'inventaire des matériels et Equipements, signés conjointement avec le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) ,
- Codifier les immobilisations ;
- Elaborer les fiches salariales et les bulletins de paye du personnel ;
- Superviser et contrôler les opérations d'achat ;
- Appuyer le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) ou autre dans la préparation et la publication des Dossiers d'Appels d'Offres (DAO) ;
- Exécuter toute autre tâche qui lui sera confiée dans le cadre des activités de l'ONG JVS.

2.4.3. Secrétaire-Caissière

2.4.3.1. Travaux de secrétariat

Sous l'autorité du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve), il/elle est chargé(e) de :

- La gestion et la ventilation des communications téléphoniques ;
- La réception du courrier extérieur et sa transmission [au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve);
- La gestion des courriers :
 - enregistrement des courriers arrivés et départs,
 - traitement des courriers arrivés et départs,
 - Distribution des courriers départs.
- La rédaction et la saisie informatique des correspondances, la gestion de l'information et de ses supports ;
- La tenue méthodique du système de classement des dossiers de l'ONG JVS;
- L'accueil, l'information et l'orientation des visiteurs du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve);
- L'organisation des voyages, réunions et rencontres de travail ;
- Exécuter toute autre tâche qui lui sera confiée dans le cadre des activités de l'ONG JVS.

2.4.3.2. Travaux de caisse

Sous l'autorité du Comptable, il/elle est chargé(e) de :

- Enregistrer les recettes et dépenses ;
- Saisir chronologiquement les pièces comptables de caisse au journal ;
- Payer le salaire au personnel ;
- Soumettre, au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve), la fiche d'autorisation des dépenses ;
- Préparer et remettre les pièces justificatives à la comptabilité.

2.5. ROLES ET RESPONSABILITES DE LA GOUVERNANCE

2.5.1. Président(e) du Conseil d'Administration

Il a pour rôles et responsabilités de :

- Prendre toutes les décisions urgentes lorsqu'en raison des circonstances exceptionnelles, le Conseil d'Administration est dans l'impossibilité de se réunir et rend compte aussitôt à la prochaine réunion aux autres membres ;
- Assurer le bon fonctionnement de l'ONG JVS;
- Donner les instructions au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour l'exécution des décisions prises par l'AG ou le Conseil d'Administration ;
- Orienter conformément aux décisions de l'AG les activités de l'ONG JVS;
- Convoquer et présider toutes les sessions de l'AG ou du Conseil d'Administration ;
- Présenter à l'AG, un rapport sur l'état de l'ONG JVS;
- Représenter l'ONG JVS dans ses relations avec les institutions nationales et internationales ;
- Assumer toute autre fonction qui lui sera confiée par l'AG ou le Conseil d'Administration ;
- Cosigner avec le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) et le Trésorier, les chèques.

2.5.2. Secrétaire Général du CA

Il a pour rôles et responsabilités de :

- Assister le Président dans ses fonctions ;
- Remplacer le Président en cas d'absence pendant une session de l'AG ou du Conseil d'Administration ;
- Rédiger les procès-verbaux de réunion.

2.5.3. Trésorier Général

Il a pour rôles et responsabilités de :

- Recevoir les fonds qui sont versés à l'ONG JVS quelque titre que ce soit ;

- Assumer la responsabilité du patrimoine et en rendre compte au Conseil d'Administration et à l'AG ;
- Exécuter, en collaboration avec le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve), les décisions du Conseil d'Administration relatives au mouvement et au déplacement des fonds disponibles ;
- Présenter à l'AG, un rapport financier et un inventaire des biens de l'ONG JVS;
- Cosigner avec le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) et le (a) Président(e), les chèques.

2.5.4. Membres ou Conseillers

Ils (elles) ont pour rôles et responsabilités d'apporter leurs expériences dans divers domaines servant à appuyer les missions de l'ONG JVS conformément à ses objectifs.

III – GESTION DU SECRETARIAT

Le Secrétariat est la porte d'entrée à l'ONG JVS. C'est au secrétariat que devront transiter tous les dossiers de l'ONG JVS. Il servira aussi de standard téléphonique et pourra recevoir et faire des appels téléphoniques. Aussi, s'avère-t-il nécessaire qu'il soit bien structuré.

L'organisation du Secrétariat exige la tenue des documents ci-après :

- registre courrier "arrivée" ;
- registre courrier "départ" ;
- registre courrier électronique « arrivée » ;
- registre courrier électronique « départ » ;
- cahier des appels téléphoniques et des visites ;
- cahier de rendez-vous ;
- chrono courrier départ ;
- chrono courrier arrivée (référence au registre de transmission)

Ces documents seront remplis comme indiqué ci-après.

3.1. REGISTRE COURRIER “ARRIVEE”

Le courrier est inscrit dans un registre qui comprend sept (7) colonnes

Tableau 1 : Registre courrier « arrivée »

DATE D'ARRIVEE	N° D'ORDRE	DATE ET N° DE LA CORRESPONDANCE	EXPEDITEUR	OBJET	PERSONNE CONCERNEE	DATE ET N° DE REPONSE

Explication des rubriques

Date d'arrivée :	c'est la date de réception du courrier.
Numéro d'ordre :	c'est le numéro d'enregistrement à l'arrivée.
Date et numéro de correspondance :	c'est la date indiquée sur le document et le numéro donné au document par l'expéditeur.
Expéditeur :	nom et adresse de l'expéditeur.
Objet :	c'est le motif de la lettre ou du document. Il doit être précis pour éviter toute ambiguïté.
Personne concernée :	il doit être mentionné le destinataire de la lettre
Date et numéro de la réponse :	il doit être mentionné la date et le numéro du courrier fait en réponse. Cette mention doit impérativement être faite aussitôt qu'une réponse est donnée au courrier.

N.B. : Le tracé et le contenu du registre courrier « arrivée » sont valables pour les registres « arrivée » fax et messagerie électronique.

Tout courrier reçu par l'ONG **JVS** doit être inscrit par le/la Secrétaire au registre courrier « arrivée » (**tableau 1**).

Le/La Secrétaire reçoit le courrier, appose le cachet "courrier arrivé", inscrit la date d'arrivée, affecte un nouveau numéro d'ordre.

Le courrier, après enregistrement, doit être transmis au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) dans un parapheur qui, après en avoir pris connaissance, procède aux imputations.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) suit la ventilation par la Secrétaire des courriers aux destinataires avec un cahier de transmission interne dans lequel les intéressés émargent pour acquitter la réception effective du courrier.

L'original du courrier « arrivé » doit être classé au Secrétariat dans un chrono.

N.B. Le traitement du courrier « arrivé » est applicable à la messagerie électronique « arrivée »

3.2. REGISTRE COURRIER « DEPART »

Le tracé de ce registre se présente comme suit :

Tableau 2 : Registre courrier « départ »

N° D'ENREGIS TREMENT	NOMBRE DE PIECES	DATE DE DEPART	DESTINATION	OBJET	N° ARCHIVES	OBSERVATIONS

Explication des rubriques

Numéro : c'est le numéro chronologique de départ des courriers émanant de l'ONG JVS

Nombre de pièces : c'est le nombre de documents qui composent le courrier envoyé.

Date de départ : c'est la date à laquelle le courrier a été enregistré à l'ONG JVS.

Destinataire : en plus des nom et prénom(s) ou de la raison sociale selon qu'il s'agit d'une personne physique ou d'une personne morale, il convient de mentionner aussi l'adresse.

Objet : On respecte le même principe que dans le courrier « arrivée » tout en ajoutant les références du courrier expédié.

Numéro archives : c'est le numéro de rangement archives donné au classeur où est rangé le double du courrier ; ceci facilitera les recherches éventuelles.

Observations : pour toutes mentions utiles concernant le courrier.

N.B. : Le tracé et le contenu du registre courrier « départ » sont valables pour les registres « départ » et messagerie électronique.

Le traitement du courrier départ est centralisé au niveau du Secrétariat.

Tout courrier émanant de l'ONG JVS doit avoir une référence, être présenté au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) dans un parapheur pour signature.

Le courrier à transmettre doit être inscrit au registre "courrier départ" par le/la Secrétaire (**tableau**

Le courrier « départ » doit être produit en deux (2) exemplaires. L'original est transmis au destinataire et une copie est classée au Secrétariat de l'ONG JVS dans un chrono.

N.B :

1. Le traitement du courrier « départ » est applicable et à la messagerie électronique « départ »

3.3. APPELS TELEPHONIQUES ET VISITES

3.3.1. Appels téléphoniques « départ »

Les appels « départ » sont les communications téléphoniques effectuées sur la ligne téléphonique de l'ONG JVS vers l'extérieur. Ils sont de deux ordres :

- Les appels téléphoniques « départ » relatifs aux activités de l'ONG JVS;
- Les appels téléphoniques privés effectués sur la ligne téléphonique de l'ONG JVS.

La ligne téléphonique est gérée par le/la Secrétaire. Les appels téléphoniques « départ » locaux et de longue distance dans le cadre de l'exécution des activités de l'ONG JVS sont adressés à la Secrétaire (par l'intermédiaire de l'interphone). Le/la Secrétaire compose le numéro à appeler et passe la ligne au Directeur (trice) Exécutif (ve) ou celui qui a demandé l'appel.

Tout appel téléphonique « privé », qu'il soit local ou de longue distance, doit être autorisé au préalable par le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve). Ces appels sont formalisés sur une fiche prévue à cet effet (tableau n° 4). La fiche sera contresignée par le/la Secrétaire et le bénéficiaire de l'appel téléphonique, et visée par [le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve)]. Le coût des appels « privé » surtout de longues distances devra être payé par les bénéficiaires.

3.3.2. Appels téléphoniques « arrivée » et visites

Le cahier à tenir pour enregistrer les appels téléphoniques « arrivée » ainsi que les visites, se présente comme suit :

Tableau 4 : Cahier des appels téléphoniques et visites

DATE	NOM OU RAISON SOCIALE	MESSAGE	N° DE TELEPHONE	HEURE	INTERESSE	OBSERVATIO NS ET VISA DE L'INTERESSE

Explication des rubriques

Date : c'est la date des appels téléphoniques et des visites

Nom ou raison sociale : il s'agit du nom ou de la raison sociale de l'interlocuteur (appel ou visite).

Message : le message laissé par l'interlocuteur.

N° de téléphone : le n° de téléphone laissé par l'interlocuteur.

Heure : l'heure de l'appel ou de la visite.

Intéressé : c'est celui à qui s'adresse le message.

Observations et visa de l'intéressé : la réponse et le paraphe de l'intéressé après sa prise de connaissance du message.

3.4. CHRONO COURRIER « DEPART »

Il s'agit d'un classeur où sont rangés, au jour le jour, les doubles du courrier "départ".

N.B. : un chrono sera tenu pour chaque type de courrier énuméré plus haut.

3.5. PARAPHEUR

C'est un classeur dans lequel le courrier est présenté au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) ou au Président du CA pour signature.

3.6. CLASSEMENT DES DOCUMENTS

3.6.1. Archivage des courriers

A propos du classement, il y a lieu de noter qu'une bonne tenue des documents revêt une importance particulière pour tout secrétariat digne de ce nom. A ce titre, le classement est l'un des aspects essentiels de la gestion d'un secrétariat. Il doit permettre de retrouver rapidement un courrier recherché pour une cause donnée. Tel peut être, par exemple, le cas d'une correspondance que le destinataire dit n'avoir pas reçue ou d'une note de service interne à laquelle on veut faire référence.

Le(a) Secrétaire devra, chaque fin de semaine, faire le point sur son classement. Il/elle devra vérifier les dossiers en instance, pointer le courrier classé par rapport au courrier enregistré et prendre les dispositions qui s'imposent.

A la fin de l'année, les classeurs « courrier » seront archivés en l'état.

3.6.2. Dossier permanent de l'ONG JVS

Les documents de l'ONG JVS constituent une base d'information utile tant qu'interne qu'externe. A cet effet, ces documents doivent être répertoriés et archivés. Le dossier permanent est composé de :

- Conventions de partenariat ou de financement ;
- Rapport d'évaluation ;
- Rapports trimestriels d'exécution des activités ;
- Rapports financiers annuels ;
- Rapports d'études élaborés par les consultants ;
- Rapports de supervision ;
- Rapports des auditeurs ;
- Dossiers de passation des marchés ;
- Tout autre document jugé utile.

3.7. PREPARATION DES TEXTES ET RAPPORTS

3.7.1. Saisie et traitement de texte

Sur la base des manuscrits ou autres documents, le secrétaire procède à la saisie et à la mise en forme des textes et rapports.

3.7.2. Sauvegarde des documents

Les textes et rapports sont enregistrés sur des supports (disquettes, disque dur) et classés dans un répertoire qui se présente comme suit :

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

Tous les fichiers des textes et rapports sont sauvegardés périodiquement (au moins toutes les fins de mois) sur un disque dur externe.

3.7.3. Présentation des rapports de réunions

Le secrétaire participe aux réunions du personnel et prépare un rapport sanctionnant ces réunions. Ce rapport est adressé au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) qui l'approuve.

3.8. GESTION DES FOURNITURES DE BUREAU

Le secrétaire tient un cahier de stock pour chaque élément de stock selon le modèle suivant :

Date	Désignation	Entrées	Sorties	Stock final	Signature		Observations
					Secrétaire	Bénéficiaire	

Les entrées sont enregistrées sur la base d'une copie du bon de livraison / Facture ou reçu qui est conservée dans un classeur « Bordereau de livraison / Facture ou reçu ».

IV – GESTION DU PERSONNEL

4.1. GENERALITES

4.1.1. Objectifs

La gestion du personnel vise le respect de la réglementation en vigueur au Togo ainsi que les textes internes (règlements intérieurs, notes de services etc.) mis en place par l'ONG JVS. A ces textes s'ajoute la grille de rémunération du personnel du l'ONG JVS.

Le présent manuel de procédures vient s'ajouter aux dispositions déjà existantes pour canaliser la gestion du personnel de l'ONG JVS.

4.1.2. Organismes sociaux et de contrôle

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) est l'établissement public chargé de la gestion des différents régimes de protection sociale et des prestations de soins aux travailleurs victimes d'accidents de travail ou de maladies professionnelles et à leurs familles pour le personnel qui lui est affilié.

4.1.3. Obligations administratives du Conseil d'Administration (CA)

Le CA doit ou délègue la direction exécutive à :

- Déclarer à la CNSS tout recrutement de personnel ;
- S'assurer que tout le personnel déclaré est enregistré dans la liste des immatriculations de travailleur dans la base de la CNSS
- Verser les cotisations sociales calculées sur les salaires à la CNSS.

4.1.4. Etapes de la gestion du personnel

La gestion du personnel s'articule autour des points suivants :

- L'embauche (le recrutement) ;
- La paye ;
- Les règlements internes ;
- L'évaluation du personnel ;
- La formation du personnel ;
- Les missions.

4.2. PROCEDURE DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

4.2.1. Expression des besoins en personnel

Le besoin en personnel est, soit prévu dans le plan de recrutement en fonction des besoins à court, moyen ou long terme, soit motivé par la charge réelle de travail à exécuter. Le processus n'est déclenché qu'après accord de principe donné par le CA. Le processus de demande en personnel doit être concurrentiel et satisfaire au souci de transparence requise en la matière.

Au moment de la préparation du budget annuel, le/la Directeur (trice) Exécutif (ve) exprime au CA, les besoins en personnel suivant la charge de travail à travers un projet de termes de référence du personnel.

Le Conseil d'Administration :

- Examine les demandes et donne son avis ;
- Transmet les demandes et les TDR ayant eu l'avis favorable au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

4.2.2. Recrutement

Pour le recrutement du personnel d'appui, le CA met en place une commission de recrutement de trois membres dont une personne ressource ayant les expériences en matière de recrutement. Il peut transmettre le recrutement à une agence spécialisée.

Les étapes du recrutement du personnel d'appui sont les suivantes :

- La commission de recrutement prépare un profil de recrutement en fonction des besoins en personnel et une grille d'évaluation des dossiers de candidature. La grille d'analyse des candidatures est basée sur la formation, l'expérience professionnelle et l'évaluation des entrevues ;
- La Commission soumet le dossier préparé au CA qui fait ses observations et donne son avis ;
- En cas d'avis favorable du CA, la commission publie l'annonce de recrutement et fixe un délai d'au moins deux semaines pour la clôture des candidatures.
- Les dossiers de candidature sont réceptionnés au siège de l'ONG JVS par le/la secrétaire. Une première vérification est effectuée par la secrétaire en se basant sur les pièces demandées dans l'annonce de recrutement.
- Sur la base de la grille d'évaluation (présélection sur étude de dossier, Recherche des postulants qui répondent au profil recherché, entretiens, tests écrits ou oraux, ou interviews et procès-verbal de délibération), la commission sélectionne pour entrevue, les meilleurs candidats et transmet leurs dossiers au CA ;

- Après avis favorable du CA, la commission organise les entrevues pour dégager les meilleurs candidats. La commission établit un procès verbal de recrutement qui précise :
 - ☞ Le nombre de candidatures reçues pour chaque poste et le nombre de candidats répondant aux normes de sélection ;
 - ☞ Le nombre de candidats retenus pour l'entrevue et les résultats de l'entrevue ;
 - ☞ Les recommandations pour chaque poste.
- La commission transmet au CA, le PV pour avis ;
- Après l'avis favorable du CA, le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve) convoque le candidat retenu pour remplir les conditions d'engagement ;
- Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) négocie les conditions d'emploi (tâches, rémunération etc.) avec le candidat retenu ;
- Le(a) responsable des ressources humaines (RH) établit le contrat de travail en trois (3) exemplaires. S'il est prévu au contrat une période d'essai, le contrat ne sera définitif qu'à la fin de cette période ;
- Le(a) responsable des ressources humaines (RH) remet un exemplaire du contrat au candidat pour qu'il s'assure que les dispositions dans le contrat sont conformes aux conditions négociées ;
- Le candidat signe le contrat après la prise en compte des observations éventuelles ;
- Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) signe le contrat ;
- Le(a) responsable des ressources humaines (RH), par l'intermédiaire de la Secrétaire, prépare une attestation de prise de service que le Directeur signe ;
- Le(a) responsable des ressources humaines (RH) présente le nouvel employé au personnel de JVS et met à jour le registre du personnel;

Le(a) responsable des ressources humaines (RH), avec l'appui de la comptabilité, procède aux formalités administratives de déclaration aux services publics.

N.B. : Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) est recruté(e) par un cabinet externe et les autres par une commission mise sur pied par le Conseil d'Administration. Toutefois, pour des raisons de transparence dans le processus de recrutement, l'ONG JVS peut confier le processus de recrutement à un cabinet ou structure spécialisé en la matière.

4.2.3. Gestion des dossiers du personnel

Lors de son engagement, le candidat recruté doit fournir un dossier comportant les éléments suivants :

- **Dossier d'identification du personnel**
 - Demande manuscrite ;
 - Acte de naissance ;
 - Certificat de nationalité ;
 - Certificat médical datant de moins de 3 mois ;
 - Casier judiciaire datant de moins de 3 mois ;
 - Copies légalisées des diplômes, références professionnelles et CV ;
 - Photos d'identité.
- **Dossier matrimonial**
 - Acte de mariage ;
 - Acte de naissance du (de la) conjoint(e) ;
 - Actes de naissance des enfants.

A ces dossiers seront joints :

- le contrat de travail ;
- l'attestation de prise de service ;
- les demandes et les décisions de congés et de permissions ;
- l'avancement et les sanctions ;
- la fiche de paiement des indemnités et salaire.

Les dossiers de l'ensemble du personnel sont tenus par Le(a) responsable des ressources humaines (RH). Le dossier du personnel contient chacun des sous-dossiers suivants :

- Sous-dossier « ETAT CIVIL » (acte de naissance, certificat de nationalité) ;
- Sous-dossier « REFERENCES ACADEMIQUE ET PROFESSIONNELLES » (diplômes, attestations, curriculum vitae, demande manuscrite) ;
- Sous-dossier « JURIDIQUE » (casier judiciaire, attestation de prise de service, contrat de travail) ;

- Sous-dossier « REMUNERATION » (Fiche de paiement des indemnités et salaire)
- Sous-dossier « MEDICAL » (certificats et repos médicaux) ;
- Sous-dossier « CONGES ET PERMISSIONS » (demandes, décisions de congés et de permissions) ;
- Sous-dossier « EVALUATION ET DISCIPLINE » (décisions de sanctions) ;
- Sous-dossier « DIVERS » pour d'autres dossiers de l'agent.

4.2.4. Horaire de travail

L'horaire normal est fixé comme suit :

Lundi à vendredi

- Le matin : 7 heures 30 minutes à 12 heures 30 minutes
- L'après midi : 14 heures 30 minutes à 17 30 minutes.

4.2.5. Heures supplémentaires

En fonction des besoins, un agent peut être sollicité à des heures ou jours non ouvrables. Les heures supplémentaires ne sont pas calculées pour le personnel de l'ONG JVS pour le moment.

4.3. PAIE

A l'approche de la fin du mois, le Comptable établit un état de paiement des salaires. Sur la base de cet état, il établit le chèque qu'il soumet à la signature du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et du CA. Après signature du chèque, le Comptable fait le retrait des fonds à la banque pour alimenter la caisse. Le(a) Caissière procède ensuite au paiement des salaires au personnel.

Lorsque l'employé a ouvert un compte à la banque, la procédure de paiement des rémunérations sera la suivante :

- Au début de chaque mois, création d'un dossier de paie du mois par le Comptable ;
- Collecte des éléments nécessaires pour la préparation de la paie (fiche de présence, avance et acompte à précompter, congés etc.) par le Comptable ;
- Au plus tard le 25 du mois, établissement des états de paie (indemnité et salaire) et des bulletins par le Comptable en deux exemplaires ;
- Etablissement d'un projet d'ordre de virement et de la liste des chèques à établir par le Comptable ;
- Transmission de la liasse au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour contrôle et visa ;

- Préparation des chèques et de l'ordre de virement par le Comptable ;
- Transmission des chèques et de l'ordre de virement au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et au CA pour signature ;
- Photocopie de l'ordre de virement et des chèques par la Secrétaire ;
- Transmission des copies des titres (chèques et ordre de virement) au Comptable ;
- Expédition à la banque de l'original de l'ordre de virement sous pli fermé par la Secrétaire ;
- Transmission des bulletins de paie au personnel accompagné de chèque pour ceux qui sont payés par chèque par le Comptable ;
- Préparation des cotisations à verser à la CNSS par le Comptable ;
- Imputation des pièces comptables liées au paiement et comptabilisation dans le journal des Opérations Diverses (OD) ;
- Inscription des références d'enregistrement des opérations sur la fiche d'imputation ;
- Classement de la copie de l'ordre de virement et des copies des chèques dans le classeur « BANQUE ».

Pour ce qui concerne la déclaration des cotisations, la procédure est la suivante :

- Etablissement de la déclaration des cotisations par le Comptable sur la base des états récapitulatifs des salaires ;
- Transmission de la déclaration au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) par le Comptable pour vérification et signature ;
- Etablissement du chèque de règlement des cotisations par le Comptable ;
- Transmission de la déclaration et du chèque [au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve);
- Signature de la liasse par le(la) Directeur (trice) Exécutif (ve);
- Photocopie du chèque et de la déclaration par la Secrétaire et transmission de la copie du chèque au Comptable ;
- Transmission au Coursier de l'original et de la photocopie de la déclaration et le chèque par la Secrétaire ;
- Dépôt par le Coursier de la déclaration (l'original et copie) et du chèque au service de versement des cotisations. Le/la secrétaire ramène au bureau la copie de la déclaration cachetée et signée par le service de versement des cotisations ;
- Transmission de la copie de la déclaration au comptable pour classement ;

- Imputation et saisie de la copie de la déclaration ayant servi au paiement par le Comptable ;
- Classement des copies du chèque et de la déclaration par le Comptable.

4.4. REGLEMENT INTERNE DE L'ONG JVS

4.4.1. Absences

Les absences du personnel au travail sont réglementées afin d'éviter les abus. Un registre d'absence sera tenu au secrétariat par le(la) responsable des ressources humaines pour enregistrer les absences constatées.

L'agent qui veut s'absenter introduit une demande de sortie au Directeur (trice) Exécutif (ve). Après signature, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) fait classer, par le(la) responsable des ressources humaines, une copie de la demande dans le dossier individuel de l'agent.

Les nombres de jours ci-après sont accordés à l'occasion des événements familiaux tels que :

- | | | |
|---|---|---------|
| - Premier mariage de l'agent | : | 6 jours |
| - Autres mariages de l'agent | : | 3 jours |
| - Décès du conjoint, du père,
de la mère ou d'un enfant de l'agent | : | 3 jours |
| - Naissance d'un enfant dans le foyer | : | 3 jours |
| - Mariage d'un enfant, d'un frère etc | : | 1 jour |
| - Déménagement | : | 1 jour |

Ces autorisations sont automatiques et prescrites dans les 30 jours et sont accordées à l'agent sans retenue ou sans déduction du congé annuel dans une limite de 10 jours.

Par ailleurs, d'autres permissions d'absences exceptionnelles dans la limite d'un certain nombre de jours peuvent être accordées par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve). Ces absences seront déductibles des congés annuels de l'agent.

4.4.2. Congés

Le droit de jouissance au congé est acquis après une durée de service effectif égale à 12 mois à raison de 2,5 jours francs par mois soit au total 30 jours dans l'année. Chaque agent soumet au RH la période pendant laquelle il souhaite prendre son congé annuel. Le(a) RH arrête un planning annuel des congés en fonction des nécessités de service et le propose au DE. Après observation, le DE approuve le planning et le transmet à la RH pour exécution.

Exceptionnellement, le congé annuel peut être accordé par tranche de 15 jours ou différé lorsque les nécessités de service l'exigent. En outre, l'agent en congé peut être rappelé pour les mêmes motifs. En cas de non jouissance de congés pour des nécessités de service, l'ONG JVS paye à l'employé des indemnités compensatrices.

En dehors du congé annuel, la femme salariée de l'ONG JVS, en état de grossesse, bénéficie d'un congé de maternité d'une durée de 14 semaines dont 8 avant l'accouchement.

Pour obtenir un congé maladie ou un renouvellement de congé maladie, l'agent doit produire un certificat médical délivré par un médecin agréé.

4.4.3. Actes d'indisciplines

Le présent manuel a énoncé des règles de discipline auxquelles est soumis le personnel de l'ONG JVS.

Par ailleurs, sont considérés comme actes d'indisciplines pouvant troubler la quiétude des agents de l'ONG JVS au lieu du service :

- organiser des réunions ou rassemblements pendant les heures de service ou sur les lieux de travail sans autorisation ;
- introduire et distribuer des tracts ou des imprimés de quelle que nature que ce soit sans autorisation ;
- dormir au lieu de travail ou quitter sans motif valable et sans autorisation ;
- consommer des boissons alcoolisées aux heures de service ;
- se livrer à des activités étrangères aux heures de service ;
- faire sortir du bureau des documents et du matériel appartenant à l'ONG JVS et l'utiliser à des fins personnels ;
- entreprendre ou provoquer tout acte pouvant troubler l'harmonie ou la discipline de travail ou faire obstacle à la liberté syndicale ;
- fumer dans les bureaux de manière à gêner les collaborateurs ou les usagers de l'ONG JVS;
- bloquer abusivement le téléphone pendant une longue durée.

Les sanctions suivantes sont prises à l'encontre des fautifs par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) :

- avertissement ;
- blâme ;
- mise à pieds ;
- licenciement.

Les agents récidivistes sont sanctionnés à la hauteur de la gravité des actes et faits commis. Les sanctions sont notifiées par écrit à l'agent par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) après approbation du Président du CA.

4.5. EVALUATION DE PERFORMANCE DU PERSONNEL

L'évaluation de performance du personnel permet :

- De mesurer les résultats de chaque agent par rapport à l'atteinte des objectifs fixés en début de période ;
- D'apprécier l'efficacité de chaque agent dans la mise en œuvre de ses tâches professionnelles et de sanctionner les résultats obtenus.

Les critères d'évaluation de performance du personnel reposent sur :

- La définition des objectifs à atteindre en rapport avec les tâches de chaque agent ;
- L'approbation des activités dans l'année ;
- La discussion des résultats à atteindre dans l'année.

En outre, il est tenu compte de critères d'appréciation tels que la discipline, la communication, l'assiduité, le travail en équipe, le respect des horaires et du règlement intérieur de l'ONG JVS.

L'évaluation de performance du personnel se fait :

- A la fin de la période d'essai lorsqu'elle est prévue dans le contrat de l'agent ;
- Par l'agent lui-même (l'auto-évaluation) ;
- En fin de cycle annuel par le supérieur hiérarchique ;
- A la fin du contrat.

L'auto-évaluation et l'évaluation en fin de cycle annuel par le supérieur hiérarchique seront utilisées régulièrement durant la vie de l'ONG JVS.

L'auto-évaluation est faite au moyen de fiches d'analyse d'avancement des objectifs fixés par chaque agent. L'agent indique sur cette fiche l'état d'avancement des objectifs, appuyé par des commentaires sur les facteurs ayant eu effet sur le résultat obtenu.

Deux types de fiches sont utilisés pour l'évaluation en fin de cycle annuel :

- Une fiche d'évaluation de la performance par rapport aux objectifs ;
- Une fiche résumant l'évaluation de la performance générale tenant compte d'autres éléments de mesure de la performance de l'agent.

Ces fiches sont remplies par le supérieur hiérarchique qui donne des justifications relatives à son évaluation. L'évaluation est discutée avec l'agent au cours d'une séance de travail à l'issue de laquelle le commentaire du personnel est recueilli.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) est évalué(e) par son supérieur hiérarchique qui est le Président du Conseil d'Administration de l'ONG JVS.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) exploite les dossiers d'évaluation, dresse un rapport de synthèse à l'attention du CA sur l'évaluation faite et propose les sanctions disciplinaires qu'il juge nécessaires pour la bonne marche de l'ONG JVS.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) transmet à chaque agent, le rapport de synthèse de l'évaluation et met en exécution les résultats de l'évaluation.

4.6. FORMATION

4.6.1. Objectifs

La performance de tout Projet de développement ou entreprise relève du capital humain qui le gère. Aussi, la formation répond t-elle à un objectif d'assurer aux agents une adéquation raisonnable aux nouvelles technologies de travail et de leur permettre d'améliorer leur qualification.

La formation est aujourd'hui un facteur d'accroissement de la productivité des travailleurs à leur poste.

Les besoins de formation trouvent leur origine dans :

- les résultats de l'évaluation annuelle du personnel ;
- le programme de recrutement de nouveaux agents ;
- les perspectives d'évolution des activités de l'ONG JVS.

4.6.2. Plan de formation

Au cours de la préparation du budget annuel, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) établira, sur la base des besoins, un plan de formation qui précisera le programme de formation, les agents concernés, les dates prévues pour la formation et les coûts de la formation qui seront discutés avec le CA et insérés dans le budget.

4.6.3. Exécution du plan de formation

Dès que le budget est approuvé et mis en place, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) organise l'exécution du plan de formation. Sa mise en œuvre ne doit pas perturber le fonctionnement normal des services de l'ONG JVS.

La formation peut être dispensée localement ou à l'étranger suivant les opportunités offertes et les coûts budgétisés.

Le contenu de la formation et les résultats attendus sont définis dans les TDR par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve).

Le coût de la formation comprend le prix de la formation et d'autres frais (déplacement, divers).

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) doit s'assurer que les dépenses occasionnées par la formation sont conformes au budget approuvé.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) prépare une lettre de prise en charge à l'agent qui va à la formation, qu'il soumet à la signature du Président du CA.

Pour les formations à l'extérieur, les TDR, le choix de l'institution de formation et la prise en charge des dépenses sont soumis à l'approbation du CA.

Une attention particulière sera accordée à l'équité dans le partage des opportunités de formation au risque de décourager le dynamisme du personnel.

4.6.4. Compte rendu de la formation

L'agent de retour de formation doit dresser un compte rendu de formation au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et au CA. Au besoin, il peut être sollicité à faire partager le savoir faire appris aux autres agents soit dans la mise en œuvre de ses tâches quotidiennes, soit à l'occasion des réunions de travail.

4.7. GESTION DES MISSIONS

4.7.1. Préparation des missions

Les missions sont budgétisées dans le programme d'activités et le budget annuel. Au début de chaque trimestre, un plan de missions est soumis au Président du CA pour approbation.

Lorsqu'une mission est en vue dans la zone ou hors zone de l'ONG JVS, le chargé de mission, élabore les TDR de la mission, auxquels il joint une demande d'ordre de mission, qu'il soumet au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour approbation. Après approbation des TDR, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) les envoie au Comptable pour des dispositions à prendre à savoir :

- Etablissement de l'ordre de mission ;
- Préparation du véhicule et fourniture du carburant ou toute autre disposition ;
- Etablissement de l'état d'avance sur frais de mission.

L'ordre de mission est établi par la Secrétaire et signé par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) ou le Président du CA s'il s'agit du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

L'ordre de mission est visé au verso par les autorités compétentes des localités visitées par le chargé de mission.

L'état d'avance sur frais de mission est signé par le(a) Directeur (trice) Exécutif et le chargé de mission.

Une note de service définira les indemnités et autres mesures liées aux missions du personnel de l'ONG JVS.

4.7.2. Compte rendu de la mission

Le rapport de mission fait la synthèse du déroulement de la mission avec l'indication des détails importants. Ce rapport est appuyé par tous les documents pouvant justifier l'exécution effective de la mission y compris les pièces justificatives des dépenses.

Le rapport de mission est rédigé par le chargé de mission, huit jours (mission sur le territoire) et quinze jours (mission à l'extérieur) de retour de mission. Le rapport et les justificatifs sont transmis au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour vérification de l'exécution de la mission et instruction à libérer le solde des indemnités de mission.

Sur demande du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve), le Comptable prépare le paiement du solde des indemnités de mission qu'il signe et soumet à la signature du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

4.8. GRILLE SALARIALE

4.8.1. Politique salariale

Les postes sont classés par niveau de responsabilité et par qualification professionnelle :

CLASSE	DESCRIPTION	DIPLOMES OU NIVEAU D'INSTRUCTION
7 ^{ème}	Personnel de direction- fonction d'autorité, de supervision, de planification, de conseil et de coordination DIRECTION EXECUTIVE	ECHELON A BAC +5
6 ^{ème}	Personnel de direction- fonction d'autorité, de supervision, de planification, de conseil et de coordination DIRECTEUR EXECUTIF /CHEF DE DEPARTEMENT	ECHELON A BAC +4
5 ^{ème}	Personnel de direction, fonction d'assistant nécessitant des connaissances professionnelles et une part d'initiative	ECHELON A BAC + 3

	CHEF DE SERVICE	
4^{ème}	Personnel de direction, fonction d'assistant nécessitant des connaissances professionnelles et une part d'initiative ASSISTANT (E) DE CHEF POSTE	ECHELON B BAC + 2, BTS Assistant direction, Assistant Comptable
3^{ème}	Personnel technique – travail de précision nécessitant des connaissances techniques AGENT D'EXECUTION	ECHELON C BEPC et ou Diplôme d'un métier CAP, BEP Secrétaire, Agent de saisie, chauffeur, caissier/Caissière
2^{ème}	Personnel technique – travail ne nécessitant pas obligatoirement des connaissances techniques	ECHELON D CEPD et Diplôme d'un métier
1^{ère}	Personnel d'exécution – travail ne nécessitant pas obligatoirement des connaissances techniques	ECHELON D CEPD – Niveau 5^{ème}

4.8.2. Echelle salariale

CLASSE	POSTES	SALAIRE MINIMUM en FCFA	SALAIRE MAXIMUM en FCFA
7^{ème}	Directeur Exécutif	300.000	900.000
6^{ème}	Chefs de Département	250.000	750.000
5^{ème}	Responsables / Chefs services	200.000	600.000
4^{ème}	Assistants chefs services	150.000	450.000

3^{ème}	Conseillers Psychosociaux/Médiateurs/Anima teurs	100.000	300.000
2^{ème}	Agents d'exécution (Chauffeur coursier, de sécurité/jardinier)	50.000	150.000
1^{ère}	Agent d'entretien	35.000	70.000

4.9. ANNEXES RELATIVES A LA GESTION DU PERSONNEL

4.9.1. Tableau de correspondance entre fautes et sanctions applicables

Désignation de la faute	Sanction applicable
Trois (3) retards à l'arrivée dans la même quinzaine	Avertissement
Malfaçon ou négligence du matériel sans graves dommages	Avertissement
Absences du poste de travail sans autorisation	Avertissement
Mauvaise collaboration avec les collègues	Avertissement
Infraction aux règles d'hygiène et de sécurité	Blâme
Négligence grave du matériel	Mise à pied de 1à 8 jours
Utilisation des biens du service à des fins personnelles	Mise à pied de 1à 8 jours
Absence non justifiée supérieure à 1/2journée	Mise à pied de 1à 8 jours
Fraude dans les services	Mise à pied de 1à 8 jours
Etat d'ivresse au sein du service	Licenciement avec préavis
Abandon de poste supérieur à 3 jours	Licenciement sans préavis
Refus d'obéissance professionnelle	Licenciement sans préavis
Rixe à l'intérieur du service	Licenciement sans préavis
Insulte caractérisée à l'égard d'un supérieur hiérarchique	Licenciement sans préavis
Conflit d'intérêts	Licenciement sans préavis
Fausse déclaration ou mensonge caractérisé	Licenciement sans préavis

Incitation à la désobéissance	Licenciement sans préavis
Vol, faux, usage de faux ou abus de confiance	Licenciement sans préavis

4.9.2. Note de service n° Portant « taux applicables pour les missions du personnel et leur plafonnement »

Il est porté à la connaissance de tout le personnel et autres partenaires intervenant dans le cadre de l'ONG JVS, que les conditions et les modalités des primes de déplacement, les indemnités allouées aux personnels et agents intervenant dans le cadre dudit réseau, sont fixées comme suit :

Les taux applicables et leur plafonnement sont les suivants :

a) Les frais d'une journée pleine avec nuitée :

Conseil d'Administration	25 000 Fcfa
Directeur Exécutif	25 000 Fcfa
Chefs de département	22 000 Fcfa
Chefs services	20 000 Fcfa
Assistant chefs services	15 000 Fcfa
Chauffeurs et Coursiers	12 000 Fcfa

b) Les frais d'une journée pleine sans nuitée

Conseil d'Administration	10 000 Fcfa
Directeur Exécutif	10 000 Fcfa
Chefs de département	8 000 FCFA
Chefs de service	7 000 Fcfa
Secrétaires, Assistants chefs services	7 000 Fcfa
Chauffeurs et Coursiers	3 500 Fcfa

c) Déplacements à l'extérieur du Togo :

Personnel	Afrique	Europe	Amérique et reste du monde
Conseil d'Administration	165 000 FCFA	250 000FCFA	250 000 FCFA
Directeur Exécutif	165 000 FCFA	250 000FCFA	250 000 FCFA
Autres Personnel	140 000 FCFA	150 000FCFA	150 000 FCFA

d) Personnel des partenaires de l'ONG JVS (Cadres de l'administration, ONG, Représentants des associations de la Société civile)

➤ **Les frais d'une journée pleine avec nuitée :**

Cadres Supérieurs (catégories A1, A2 et A3)	14 000 Fcfa
Cadres moyens (catégories B et C)	7 000 Fcfa
Cadres subalternes et auxiliaires (chauffeurs)	4 000 Fcfa

➤ **Les frais d'une journée pleine sans nuitée :**

Cadres Supérieurs (catégories A1, A2 et A3)	7 000 Fcfa
Cadres moyens (catégories B et C)	5 000 Fcfa
Cadres subalternes et auxiliaires (chauffeurs)	2 500 Fcfa

N.B :

- Dans le cas des projets exécutés avec l'appui des partenaires, c'est les taux applicables par ces partenaires qui seront pris en compte.
- Les déplacements, pour les courses en ville de la Direction Exécutive sont remboursables par la caisse.
- Les indemnités de déplacement du Conseil d'Administration dans la zone de l'ONG JVS sont plafonnées à 7 000 F CFA.

LE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.9.3.

ORDRE DE MISSION

L'ONG Le Jourdain – Vie et Santé (JVS) autorise la mission des personnes suivantes :

NOM ET PRENOMS, Titre

Itinéraire : XXXXXX- YYYYYY -XXXXXX

Date de départ :/..../20.....

Date de retour :/...../20.....

Moyen de transport :

Immatriculation : TG

But de la mission :

Fait à le :/...../20.....

Visa du Supérieur Hiérarchique

Visa de la RH

La Chargée de l'Administration

NOM ET PRENOMS

Vu au départ le/...../.....	Vu à l'arrivée le/...../.....
Vu au départ le/...../.....	Vu à l'arrivée le/...../.....

Vu au départ le/...../.....	Vu à l'arrivée le/...../.....
Vu au départ le/...../.....	Vu à l'arrivée le/...../.....
Vu au départ le/...../.....	Vu à l'arrivée le/...../.....
Vu au départ le/...../.....	Vu à l'arrivée le/...../.....
Vu au départ le/...../.....	Vu à l'arrivée le/...../.....

4.9.4.**FICHE D'AUTO-EVALUATION : analyse de l'avancement des objectifs**

Auto-évaluation	Commentaires	
Niveau actuel de réalisation des objectifs	Explication des écarts	Correctifs ou nouveaux objectifs

FICHE D'EVALUATION DE PERFORMANCE DU PERSONNEL

Nom : Prénoms : N° personnel :	Fonction :					
Objectifs de l'année 200...	Notation de la performance					
- - - - - -						
Signature du collaborateur	Signature du supérieur					Date

RESUME SUR LA PERFORMANCE GENERALE

- | | | |
|---|--------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Exceptionnelle | ☐ Bonne | ☐ A améliorer |
| ☐ Très bonne | | ☐ Insuffisante |

Signature et nom du supérieur

Date :

Commentaires du collaborateur sur la notation de sa performance

Signature et nom

Date :

Approbation du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve)

Signature et nom

Date :

V – PROCEDURES BUDGETAIRES

5.1. GENERALITES

5.1.1. Définition

Le budget du projet est la représentation chiffrée des programmes d'activités de l'ONG JVS. Ces activités incluent donc les dépenses de la Direction Exécutive et du Conseil d'Administration.

La période budgétaire de l'ONG JVS correspond à l'année civile : du 1^{er} janvier au 31 décembre. Le budget comporte un découpage trimestriel tenant compte des activités trimestrielles prévues.

5.1.2. Principes budgétaires

Les modalités d'élaboration du budget tiennent compte de la considération selon laquelle la Direction Exécutive élabore un programme d'activité sur la base des activités définies dans le Plan stratégique. Le budget de l'ONG JVS est donc une consolidation des programmes d'activités du Plan stratégique.

Les révisions et actualisations du budget sont trimestrielles.

L'efficacité du processus budgétaire dépendra de la qualité de la planification de ces activités dans le temps.

La budgétisation annuelle est donc une actualisation annuelle de cette planification à moyen terme.

La budgétisation annuelle consiste à préciser dans le détail, les prévisions des dépenses de l'exercice prochain et à actualiser par la même occasion la planification des autres exercices.

5.2. ORGANES D'ELABORATION DU BUDGET

Les organes qui participent à l'élaboration et à la validation du budget de l'ONG JVS comprennent :

- la Direction Exécutive;
- Le Conseil d'Administration ou l'AG ;
- Les bailleurs de fonds qui financent les composantes de l'ONG JVS.
- ❖ La Direction Exécutive prépare les instructions préparatoires du budget à l'attention du CA, centralise les programmes d'activités des membres, consolide les projets de budget des membres.
- ❖ Le Comptable-Gestionnaire consolide le projet annuel du budget.
- ❖ Le Conseil d'Administration fait le dernier arbitrage des propositions budgétaires et approuve le budget de l'année.
- ❖ Les bailleurs de fonds donnent leurs avis techniques, sur le budget avant son exécution.

5.3. ELABORATION DU BUDGET ANNUEL

5.3.1. Calendrier de l'élaboration du budget

Le processus d'élaboration du budget annuel de l'ONG JVS doit être bouclé avant le début de l'exercice budgétaire pour permettre la passation des marchés et l'engagement des dépenses budgétisées.

Activités	Période	Acteurs
1. Réunion préparatoire du budget annuel	Septembre	Directeur Exécutif
2. Instructions préparatoires du budget	Septembre	Directeur Exécutif
3. Propositions des programmes d'activités	Au plus tard 30 septembre	Membres
4. Consolidation budgétaire	Octobre	Comptable- Gestionnaire
5. Arbitrage des propositions budgétaires	Au plus tard 30 octobre	Directeur Exécutif et membres
6. Avis techniques du bailleur de fonds	Au plus tard 15 novembre	bailleurs
7. Prise en compte des observations des bailleurs	Au plus tard 30 novembre	Comptable- Gestionnaire
8. Approbation du projet de budget	Au plus tard 15 décembre	CA
9. Diffusion du budget approuvé et mise en place du budget	31 décembre	Directeur Exécutif

Le processus d'élaboration du budget doit être terminé à temps afin d'inscrire son examen et son approbation à la 4^{ème} réunion annuelle du Conseil d'Administration qui statue sur le budget de l'exercice prochain.

En tenant compte des délais d'acheminement des documents et des délais d'examen des différents organes sollicités, le processus d'élaboration du budget annuel doit commencer au plus tard le 30 septembre de l'année en-cours.

A cette date, on dispose des données presque définitives de l'exercice en cours et vérifiées par les auditeurs indépendants. Bureau Exécutif dispose alors de quatre (4) mois (septembre, octobre, novembre et décembre) pour préparer et élaborer le budget de l'ONG JVS.

5.3.2. Etapes du processus de préparation du budget

5.3.2.1. Réunion préparatoire du Budget

La réunion préparatoire du budget annuel prochain permet d'arrêter les modalités pratiques de préparation du budget de l'ONG JVS :

- Arrêter les grandes lignes du programme d'activités en précisant les moyens à mettre en œuvre ;
- Dresser un canevas d'élaboration budgétaire à observer par la Direction Exécutive et les membres.

Elle est convoquée par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) et concerne les ONG membres.

5.3.2.2. Instructions préparatoires du budget

Elles sont données sous la forme de lettre circulaire préparée par le Comptable-Gestionnaire et signée par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve).

5.3.2.3. Propositions des programmes d'activités

Chaque membre prépare son programme d'activités :

- En veillant au respect des règles d'évaluation convenues au cours de la réunion préparatoire,
- En ne considérant que les rubriques des dépenses qui le concernent.

Les propositions doivent être transmises au Gestionnaire-Comptable dans un délai raisonnable pour permettre leur consolidation.

5.3.2.4. Consolidation budgétaire des composantes

Les propositions budgétaires sont transmises au Gestionnaire-Comptable qui en assure la centralisation et la consolidation.

Il procède aux vérifications d'usage et corrige, en cas de besoin, les données reçues.

5.3.2.5. Arbitrage des propositions budgétaires

Les propositions consolidées sont discutées par la Direction Exécutive et les membres lors d'une séance de travail convoquée par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve).

5.3.2.6. Examen du projet de budget par les bailleurs de fonds

Le budget approuvé par la Direction Exécutive est transmis aux bailleurs pour avis de non-objection.

Les bailleurs examinent le budget approuvé et s'assurent de sa conformité avec les tables des coûts de l'ONG JVS.

5.3.2.7. Prise en compte des observations des bailleurs

La Direction Exécutive prend en compte les observations des bailleurs de fonds et amende si nécessaire le budget.

5.3.2.8. Approbation du budget par le Conseil d'Administration

Le projet de budget annuel est transmis au Conseil d'Administration pour finalisation et approbation.

5.3.2.9. Transmission et diffusion du budget finalisé approuvé.

Le budget finalisé est mis en place dans le système de gestion financière de la Direction Exécutive avant son début d'exécution et fait l'objet de diffusion.

5.4. EXECUTION DU BUDGET

L'exécution du budget consiste en :

- La mise en place du budget,
- L'engagement et le paiement des dépenses budgétisées.

Le principe de l'exécution budgétaire est le suivant :

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

5.4.1. Engagement des dépenses

L'exécution du budget de l'ONG JVS consiste à engager les dépenses et à les payer après réception des travaux, fournitures et services sous réserve des décomptes provisoires ou des demandes d'avances sur marchés.

Le Gestionnaire-Comptable engage les dépenses pour la Direction Exécutive. Le Directeur (trice) Exécutif (ve) approuve les dépenses pour la Direction Exécutive. Le Gestionnaire-Comptable effectue le paiement des dépenses exécutées.

L'engagement des dépenses se fait d'après les modes d'acquisition de biens, fournitures et services détaillés au module de passation des marchés.

En cas d'insuffisance de crédit pour l'engagement d'une dépense indispensable, le Gestionnaire-Comptable doit veiller à faire réviser les crédits pour réallouer les postes déficitaires en accord avec le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve).

Le budget annuel doit être découpé en tranches trimestrielles avec les données en quantités et en valeurs et les critères définis. Ce type de découpage permet les comparaisons trimestrielles notamment en matière de budget de fonctionnement et est indispensable pour les rapports d'activités trimestriels.

5.4.2. Contrôle des engagements de dépenses

Le Gestionnaire-Comptable exerce le contrôle permanent a priori et même a posteriori des dépenses engagées par la Direction Exécutive. Cette disposition répond à un souci de contrôle interne efficace.

Tous les engagements de dépenses sont visés par lui afin d'en assurer la conformité au budget.

5.4.3. Paiement des dépenses

Le paiement des dépenses engagées est assuré par le Gestionnaire-Comptable. Aucune dépense ne peut être réglée si la certification du service fait ou de la livraison conforme du bien n'est pas disponible.

5.5. CONTROLE BUDGETAIRE

Le contrôle budgétaire recherche les écarts entre les prévisions et les réalisations effectives.

Les qualités requises pour un bon contrôle budgétaire sont :

- **Efficacité** : La recherche des exceptions aboutit soit à la constatation d'erreurs dans les prévisions, soit à une anomalie dans l'exécution dont il faut déceler les causes ;
- **Rapidité** : Un écart constaté risque de s'aggraver si des mesures correctives ne sont pas prises à temps ;
- **Fréquence** : Les vérifications opérées lors du contrôle budgétaire sont nombreuses et plus rapprochées que celles émanant de la comptabilité.

5.5.1. Contrôle quotidien

Dans la phase d'exécution du budget, le Comptable-Gestionnaire effectue un contrôle du crédit disponible avant tout engagement de dépenses.

5.5.2. Contrôle mensuel

Le Comptable-Gestionnaire produit les tableaux de bord budgétaires mensuels permettant de suivre de façon fiable l'exécution des budgets par catégorie de dépenses et par source de financement.

Chaque mois, le Gestionnaire-Comptable fournit, au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve), l'état d'exécution du budget pour le mois écoulé ainsi que les dépenses cumulées depuis le début de l'année.

5.5.3. Contrôle trimestriel

La comptabilité édite les tableaux de bord trimestriels et le Gestionnaire-Comptable prépare le Rapport d'activités trimestriel pour le suivi analytique et budgétaire par catégorie de dépenses et par source de financement (confère le Suivi budgétaire).

Les tableaux de bord sont édités tous les trimestres et intégrés dans la présentation des rapports d'activités trimestriels.

La fiabilité des informations fournies dans les tableaux de bord requiert la tenue à jour de la comptabilité.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) de l'ONG JVS, une fois par trimestre, expose au CA le niveau d'exécution du budget et recommande des actions correctives s'il y a lieu.

Sur la base des tableaux de bord édités, le Gestionnaire-Comptable rédige un rapport financier comprenant :

- Une description succincte du Projet et des objectifs visés ;
- Une analyse globale de la situation financière et des performances par rapport aux objectifs de la période ;
- Une analyse détaillée du point d'exécution des budgets par catégorie de dépenses et par source de financement ;
- Une analyse des déboursements par source de financement et par catégorie de dépenses ;
- Une analyse de la situation de trésorerie.

5.6. REVISION BUDGETAIRE

Dans la mesure où les programmes de travail reposent sur des prévisions d'activités et coût à moyen et court terme, la mise en œuvre de ces programmes aboutit dans la réalité au dégagement d'écarts entre les prévisions et les réalisations en fonction des situations rencontrées.

L'analyse et l'explication de ces écarts aboutissent nécessairement à des révisions pour réadapter les coûts aux activités à mener et dont la nécessité est constatée par la Direction Exécutive.

Le principe est le suivant :

La révision budgétaire s'effectue normalement par les organes qui les ont approuvés préalablement.

Cependant, ces organes peuvent déléguer leurs pouvoirs à d'autres organes plus aptes à assurer cette révision, en particulier, dans un contexte d'urgence et dans des limites fixées par les organes qui ont approuvé les budgets initiaux.

Cette disposition doit être prévue dans les modalités de fonctionnement des organes compétents.

Le niveau de modification possible de rubriques budgétaires doit être également mentionné : chapitre budgétaire, poste budgétaire,...

Il doit être prévu une révision budgétaire trimestrielle à l'intérieur du budget annuel pour mieux refléter l'exécution prévisionnelle des activités et affiner les prévisions trimestrielles de trésorerie. Les budgets révisés sont communiqués au personnel chargé de l'exécution du budget dans les mêmes conditions que lors de leur élaboration.

VI – PROCEDURES COMPTABLES ET FINANCIERES

6.1. PROCEDURES COMPTABLES

Le Gestionnaire-Comptable s'occupe de l'ensemble des fonctions comptable et financière de l'ONG JVS.

La fonction comptable a pour mission de produire les informations financières et comptables (états de synthèse) qui reflètent une image fidèle des opérations réalisées dans le cadre des activités de l'ONG JVS, dans le respect des règles de prudence, de régularité et de sincérité. Les états de synthèse habituels sont produits par la comptabilité, à partir des pièces comptables. Ainsi, pour garantir la restitution d'informations fiables dans le temps, il est nécessaire que la comptabilité de l'ONG JVS soit organisée de manière à permettre:

- L'enregistrement chronologique, la saisie exhaustive et la conservation appropriée des pièces comptables ;
- La disponibilité des informations et l'établissement des états de synthèse dans les délais ;
- Le contrôle de l'exactitude des procédures de traitement des informations.

Les objectifs de ces procédures comptables sont entre autres:

- Accroître la fiabilité des informations financières produites, en garantissant la régularité du traitement des opérations ;
- Améliorer la productivité du Gestionnaire-Comptable en mettant à sa disposition un document de référence pour les diverses opérations ;
- Faciliter la formation des nouveaux agents, améliorer les procédures de contrôle ;
- etc...

Le système comptable de l'ONG JVS se base sur les principes fondamentaux du Plan Comptable Général du Système Comptable OHADA révisé.

6.1.1. Organisation comptable

La comptabilité doit être organisée de telle sorte qu'elle permette :

- La saisie complète, l'enregistrement chronologique et la conservation des données de base;
- La disponibilité des informations élémentaires et l'établissement, en temps opportun, d'états financiers dont la production est prévue ou requise;
- Le contrôle de l'exactitude des données et des procédures de traitement.

L'organisation se concrétise par l'adoption d'un plan de comptes, le choix des supports et des procédures de traitement.

Les procédures de traitement sont les méthodes et moyens utilisés par le l'ONG JVS pour que les opérations nécessaires à la tenue des comptes et à l'obtention des états prévus ou requis soient effectuées dans les meilleures conditions d'efficacité et au moindre coût sans pour autant faire obstacle au respect par le l'ONG JVS de ses obligations légales et réglementaires.

Le Gestionnaire-Comptable est sous la responsabilité du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et supervisé en matière de finances et de contrôle par le Trésorier Général. A ce titre, le Gestionnaire Comptable a en charge la tenue de la comptabilité de l'ONG JVS en :

- Identifiant les pièces comptables ;
- Suivant l'évolution des mouvements sur les différents comptes de trésorerie (banques, caisse, comptes d'épargne) ;
- Gérant les biens de l'ONG JVS: les immobilisations en tenant des fiches d'immobilisation ;
- Préparant et en établissant les états de salaires :
- Imputant et en procédant à la saisie des pièces comptables de l'ONG JVS dans le logiciel comptable de l'organisation;
- Assurant les travaux d'inventaire ;
- Editant divers livres:
 - Journaux,
 - Grand-livre,
 - Balance ;
- Etablissant les différents états financiers et de synthèse.

6.1.2. Règles et principes comptables

6.1.2.1. Principes comptables fondamentaux

Le système comptable de l'ONG JVS se base sur les principes de base du SYSCOHADA qui sont au nombre de huit (8) et un autre dont les cas d'application sont limitativement énoncés.

a) Prudence

C'est l'appréciation raisonnable des faits afin d'éviter le risque de transfert sur l'avenir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et les résultats de l'entreprise.

b) Permanence des méthodes

Les méthodes d'évaluation et de présentation des comptes ne doivent pas être modifiées d'un exercice à un autre, à moins qu'un changement exceptionnel n'intervienne dans le l'ONG JVS. Les modifications sont alors décrites et justifiées dans l'annexe des comptes annuels.

c) Intangibilité de bilan de clôture

Le bilan de clôture d'un exercice doit correspondre au bilan d'ouverture de l'exercice suivant.

d) Indépendance des exercices

Les exercices doivent enregistrer toutes les opérations qui les concernent et rien que celles-là.

L'indépendance des exercices s'effectue par le biais des comptes de régularisation qui sont utilisés pour répartir les charges et les produits dans le temps de manière à rattacher à chaque exercice les charges et les produits qui les concernent.

e) Coût historique

Les biens acquis à titre onéreux sont enregistrés à leur coût d'acquisition et maintenus à ce coût. Par dérogation à ce principe et compte tenu du concept de maintien du capital financier de l'entreprise, les conditions de réévaluation légale ou libre de bilan sont énoncées.

f) Continuité de l'exploitation

Le l'ONG JVS est présumée poursuivre ses activités. Elle est donc considérée comme devant continuer à fonctionner dans un avenir prévisible.

Dans la mesure où la continuité de l'exploitation est incertaine ou n'est plus assurée, les éléments du bilan sont évalués sur la base des valeurs de liquidation.

g) Transparence

Ce principe doit permettre à l'entreprise de donner des informations claires et fiables.

h) – Importance Significative

En vertu de ce principe, tout élément susceptible d'influencer le jugement que les destinataires des états financiers peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat du l'ONG JVS, doit être communiqué.

i) Prééminence de la réalité sur l'apparence

Ce principe d'origine anglo-saxonne n'est pas retenu en tant que tel par le SYSCOHADA. Il conduit à donner, dans les états financiers, la priorité à la réalité économique sur la forme ou l'apparence juridique.

6.1.3. Travaux comptables

6.1.3.1. Gestion des immobilisations

La Comptabilité Générale, selon sa définition, a une vue d'ensemble sur les opérations financières du l'ONG JVS. Ainsi, le Gestionnaire-Comptable s'occupe, non seulement de la tenue des comptes généraux mais aussi de la gestion des biens (patrimoine) et du contrôle pour une meilleure la Direction Exécutive des activités de l'ONG JVS.

La gestion des immobilisations comporte trois volets:

- L'entrée des biens acquis dans les immobilisations ;
- Le suivi des immobilisations ;
- La tenue d'une fiche d'immobilisation.

7.1.3.1.1. Entrée des biens dans les immobilisations

Toute acquisition ou investissement en immobilisation doit être préalablement budgétisé ou au cas échéant, soumis à l'autorisation du Conseil d'Administration.

Les biens acquis sont réceptionnés par le Gestionnaire-Comptable.

7.1.3.1.2. Suivi des immobilisations

Chaque immobilisation doit être suivie depuis sa mise en service jusqu'à sa sortie d'inventaire.

Le suivi comporte deux niveaux:

- le suivi administratif ;
- le suivi comptable.

*** Suivi Administratif**

Le Gestionnaire-Comptable codifie et met une étiquette sur le bien suivant les numéros séquentiels.

Le code permet d'identifier le bien suivant sa nature et de le localiser au sein du l'ONG JVS.

Ex : ARC l'ONG JVS/006/1

- ARC : Appui au Renforcement des Capacités (titre du projet) ;
- l'ONG JVS: Nom de l'association ou de l'ONG ;
- 006 : numéro du bien ;
- 1 : numéro d'ordre du bien.

Le Gestionnaire-Comptable tient les dossiers d'immobilisation.

Le Gestionnaire-Comptable doit constituer un dossier complet pour chaque type d'immobilisation.

Chaque dossier doit contenir:

- une copie de la demande d'achat ;
- une copie du bon de commande ;
- une copie de la facture du fournisseur ;
- une copie du bordereau de livraison.

*** Suivi comptable**

Le Gestionnaire-Comptable est responsable du suivi comptable des immobilisations qui comporte les diligences suivantes:

- la prise en compte des valeurs d'acquisition ;
- la tenue d'une fiche d'immobilisations (annexe) comportant :
 - la date d'acquisition ;
 - la nature ou le nom du bien ;
 - la référence ;
 - le prix de revient ;
 - la durée de vie du bien ;
 - la catégorie (ex ; Matériel de Transport, Mobilier de bureau, etc...).

6.1.3.1.3. Inventaire des immobilisations

Un inventaire général des immobilisations dont le l'ONG JVS est propriétaire a lieu tous les ans en fin d'exercice. Il permettra de s'assurer de leur existence physique.

L'organisation et la prise de l'inventaire sont sous la supervision du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et réalisées par le Gestionnaire-Comptable.

Le Gestionnaire-Comptable est responsable de la gestion administrative des immobilisations. Cette gestion porte aussi sur l'entretien, la conservation, le contrôle de l'utilité et de l'utilisation des biens.

L'inventaire des immobilisations doit être présenté au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale.

6.1.3.2. Etablissement des états de salaires

Le Gestionnaire-Comptable est chargé de la préparation et de l'établissement de la paie.

6.1.3.2.1. PREPARATION DE LA PAIE

Le Gestionnaire-Comptable collecte les différents éléments de salaires de chaque employé.

Les salaires sont constitués d'éléments :

a) Fixes

- salaire de base mensuel ;
- primes ;
- indemnités ;
- etc...

b) Variables

- heures supplémentaires ;
- avances et acomptes sur salaires ;
- remboursements de prêts ;
- divers frais (pharmacie et autres...)
- etc.

Le Gestionnaire-Comptable prépare un état des retenues et un état collectif présentant le net à payer à chaque employé qu'il transmet au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour contrôle et signature.

Toute modification de salaire ou avantages accordés à un agent doivent faire l'objet d'une note de service adressée au Gestionnaire-Comptable qui doit en tenir compte dans la paie.

6.1.3.2.2. Contrôle de la paie

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) reçoit l'état de salaires et vérifie le calcul des salaires agent par agent. Elle fait des observations en cas d'erreurs et retourne l'état au Gestionnaire-Comptable pour les corrections.

Le Gestionnaire-Comptable procède aux corrections nécessaires, prépare les bulletins de paie et transmet l'état de salaires corrigé et les bulletins de paie au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour visa et signature.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) vise l'état de salaires après vérification et signe les bulletins de paie. Elle retourne le dossier au Gestionnaire-Comptable pour préparation des règlements.

Le Gestionnaire-Comptable prépare un chèque pour le paiement des agents au billetage et ordre de virement pour les autres. Il transmet ensuite l'état de salaires, le chèque et l'ordre de virement pour signature.

N.B : La Secrétaire-Caissière(e) procède au paiement des agents au billetage après encaissement du chèque et prépare la ou les pièces de caisse nécessaires.

6.1.3.2.3. Déclarations fiscales et sociales

6.1.3.2.3.1. Déclarations fiscales

Les déclarations sont mensuelles et annuelles (cf. texte et lois en vigueur).

A la fin du mois et au plus tard le 15 du mois suivant, le Gestionnaire-Comptable doit déclarer et liquider les retenues à la source (IRPP, TCS) opérées sur les salaires des employés.

Le Gestionnaire-Comptable procède aux déclarations conformément aux textes en vigueur et transmet l'état de salaires et les bordereaux de versement au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour signature.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) vérifie la concordance entre le montant de l'état de salaires et celui des bordereaux et signe lorsque c'est justifié et retourne le dossier au Gestionnaire Comptable.

Le Gestionnaire-Comptable prépare le chèque et transmet les bordereaux de versement accompagnés du chèque pour signature.

En fin d'année, le Gestionnaire Comptable fait la déclaration annuelle sur un état collectif dit " Etat Vert" et sur un état individuel pour chaque employé à la Direction Générale des Impôts.

6.1.3.2.3.2. Déclaration à la CNSS

Les déclarations sont mensuelles (si le nombre d'employés est supérieur à 20 personnes) ou trimestrielles dans le cas contraire).

Le Gestionnaire-Comptable, au plus tard le 15 du mois après le trimestre, prépare les déclarations des salaires versés au personnel le trimestre précédent et les cotisations afférentes. Il transmet les états au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour vérification et signature.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) vérifie les états et signe puis retourne le dossier au Gestionnaire Comptable pour la préparation du chèque.

Le Gestionnaire-Comptable reçoit le dossier du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et prépare le chèque qu'il transmet pour signature après vérification.

6.1.3.3. Imputation et saisie des pièces comptables

Les opérations doivent être enregistrées le jour où elles sont engagées ou au plus tard à la fin de la semaine.

6.1.3.3.1. Imputation des pièces

Le Gestionnaire-Comptable impute les pièces comptables découlant des opérations réalisées par l'ONG JVS en mettant :

- les numéros des comptes utilisés ;
- le libellé de l'écriture ;
- le montant au débit et au crédit.

Ensuite, il attribue un numéro à la pièce et revérifie les imputations et met son visa sur la pièce et procède à la saisie informatique.

6.1.3.3.2. Enregistrement des opérations comptables

Le Gestionnaire-Comptable saisit automatiquement les pièces comptables. En cas de non-disponibilité, la saisie se fait le lendemain matin ou au plus tard à la fin de la semaine.

Les informations sont saisies dans l'ordre suivant:

- Numéro de compte ;
- Date de saisie ;
- Numéro de la pièce ;
- Libellés de l'écriture ;
- Montant au débit et au crédit.

Après la saisie, le Gestionnaire-Comptable classe les pièces dans le classeur approprié après chaque enregistrement. Il vise les pièces enregistrées et met la mention "saisie le..... "; édite en état provisoire les écritures enregistrées, pointe le brouillard de saisie avec les pièces comptables.

6.1.3.3.3. Contrôle des imputations et saisies comptables

A la fin de la semaine, le Gestionnaire-Comptable présente les pièces imputées et le journal de saisie au Trésorier Général pour vérification.

Le Trésorier Général vérifie les imputations des pièces comptables faites par le Gestionnaire-Comptable pour s'assurer de l'exactitude des écritures passées et effectue un contrôle du brouillard de saisie avec les pièces comptables. En cas d'erreur ou d'omission, il fait les observations nécessaires pour la correction des imputations et du brouillard de saisie. Il vise le brouillard de saisie et les pièces comptables et les renvoie au Gestionnaire-Comptable pour d'éventuelles corrections.

Le Gestionnaire-Comptable procède aux corrections nécessaires et tire un nouvel état qu'il fait viser par le Trésorier Général avant de le classer avec les pièces comptables.

6.1.3.4. Travaux d'inventaire

Dans le cadre de la clôture de l'exercice comptable au 31 décembre, les diligences ci-après sont à observer pour l'arrêté des comptes de l'ONG JVS.

6.1.3.4.1. Inventaire physique des immobilisations

L'organisation et la prise d'inventaire des immobilisations en fin d'exercice sont réalisées par le Gestionnaire-Comptable sous la supervision du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

Les résultats sont exploités pour procéder en cas de besoin, aux travaux de régularisation des comptes (écritures d'inventaire) après explication des états d'inventaire au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

6.1.3.4.2. INVENTAIRE DES ARTICLES EN MAGASIN

L'inventaire couvre les fournitures de bureau, les imprimés, les articles publicitaires et autres divers en stock.

Il est sous la responsabilité du Gestionnaire-Comptable.

Les résultats des travaux sont utilisés pour éventuellement préparer les pièces de régularisation (écritures d'inventaire) après avis du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

6.1.3.4.3. INVENTAIRE DE CAISSE

Sous la supervision du Gestionnaire-Comptable, il porte sur les existants en caisse.

A la fin de l'inventaire, un procès-verbal d'inventaire de caisse (Annexe) est établi et signé par le Comptable et la Caissière.

Les écritures de régularisation sont effectuées par le Gestionnaire-Comptable puis contrôlées par le Trésorier Général.

6.1.3.5. Ecritures d'inventaire

Ce travail révèle des attributions du Gestionnaire-Comptable. Ces écritures concernent principalement les opérations de régularisation des charges et des produits à prendre en compte au titre de l'exercice.

Ainsi, les intérêts et agios courus, à recevoir, les produits divers à encaisser devront être calculés et comptabilisés.

De même, les charges à payer et les charges payées d'avance devront être évaluées et comptabilisées.

6.1.3.6. Analyse des comptes

Elle consiste à un pointage des opérations enregistrées sur chaque compte dans le but de produire les éléments justificatifs des composantes du solde comptable.

L'analyse du solde est matérialisée sur une fiche appelée "JUSTIFICATIF DE SOLDE" appuyée d'une copie des pièces justificatives.

6.1.3. Système comptable et classement

Cette partie du manuel de procédures a pour rôle de décrire les supports comptables et leur mode de classement afin de rendre les informations disponibles à tout moment.

La pièce comptable est la preuve des opérations effectuées. Il y a donc lieu de la conserver correctement. En outre, la loi impose, la durée de cette conservation qui est de 10 ans en matière commerciale.

Dans une entreprise ou dans toute organisation, afin d'éviter la perte prématurée de ces moyens de preuve que constituent les documents et pièces comptables, il est conseillé d'avoir un classement à deux niveaux à savoir ; classement séquentiel et classement chronologique.

Les services comptables optent généralement pour le classement chronologique en fonction des journaux auxiliaires ouverts.

6.1.3.1. Système de comptabilité générale

6.1.3.1.1. SUPPORTS DE LA GESTION COMPTABLE

Les supports du système comptable de l'ONG JVS sont les suivants :

- un LIVRE–JOURNAL et / ou JOURNAUX
- un GRAND-LIVRE
- une BALANCE
- un LIVRE D'INVENTAIRE

La tenue de ces livres est une prescription légale. Bon nombre desdits livres vont être obtenus avec l'aide de l'ordinateur.

6.1.3.1.1.1. LIVRE-JOURNAL

Encore appelé JOURNAL GENERAL, il enregistre, sans blanc ni altération d'aucune sorte, les divers mouvements et opérations affectant le patrimoine de l'organisation. Le livre-journal est constitué par la centralisation des écritures portées sur les journaux auxiliaires.

6.1.3.1.1.2. JOURNAL AUXILIAIRE

*** Nature des Journaux**

Dans le but d'assurer une meilleure réparation des tâches comptables, un certain nombre de journaux auxiliaires sont à ouvrir. Il s'agit, entre autres, du :

- **Journal de banque** pour enregistrer les opérations bancaires (entrées, sorties) transitant par un compte bancaire. Il sera créé autant de journaux que de comptes bancaires ;
- **Journal de caisse** pour enregistrer les opérations (Recettes, dépenses) transitant par la caisse ;
- **Journal des opérations diverses** pour enregistrer les opérations ne transitant pas par un compte de trésorerie.

*** Forme des Journaux**

Chaque journal doit fournir, autant que possible, les informations suivantes :

- date de la saisie ;
- numéro de la pièce comptable ;
- numéro du compte débité ;
- numéro du compte crédité ;

- le libellé de la pièce ;
- le montant débité ;
- le montant crédité ;
- description succincte de l'opération .

6.1.3.1.1.2. Grand-livre

C'est un document qui retrace, compte par compte, tous les mouvements de l'exercice ou du moins avec report du solde du mois suivant.

6.1.3.1.1.3. Balance

C'est un état financier qui récapitule dans l'ordre défini par le Plan Comptable Général, les soldes et les mouvements cumulés des comptes de l'organisation.

6.1.3.1.1.4. Livre d'inventaire

C'est un livre sur lequel sont transcrits le bilan, le compte de résultat ainsi que le résumé des opérations d'inventaire. Il doit être côté et paraphé en principe.

La transcription a pour but d'authentifier les états financiers annuels en figeant leur contenu ;

Mais selon le système comptable OHADA, les états informatiques tiennent lieu de livre-journal, de livre d'inventaire côtés et paraphés s'ils sont identifiés, numérotés et datés dès leur établissement.

6.1.3.1.1.5. Pièces comptables

Tout enregistrement d'opérations comptables se fait sur la base d'une pièce comptable. Pour ne pas surcharger les pièces comptables, en passant directement des écritures dessus, l'usage des fiches d'imputation est nécessaire.

6.1.3.2. Système de comptabilité budgétaire

Les lignes budgétaires figurent dans le budget de chaque projet. Chaque ligne budgétaire est identifiée par un code numérique et une description de l'élément budgétaire.

A titre d'exemple 1.1 Personnel administratif ; 1.2 Entretien ; 1.3 : Déplacements etc,. Ainsi donc, la partie numérique est considérée comme le numéro de compte budgétaire et la description de l'élément budgétaire comme son intitulé.

Le Gestionnaire-Comptable devra tenir un compte pour chaque ligne budgétaire à partir de la présentation ci-après

Numéro de compte : Exemple 1.1. Personnel administratif

Date	Intitulés	Débit	Crédit	Solde

Les comptes budgétaires sont des comptes créditeurs. Ils enregistrent au débit les dépenses et au crédit les affectations budgétaires ou avances et le solde initial. La colonne solde permet de connaître à la suite de chaque opération les ressources disponibles sur la ligne budgétaire.

6.1.3.3. Classement

Les pièces et les documents comptables doivent être classés dans un certain ordre de manière à faciliter les recherches.

Le classement est soit séquentiel, soit chronologique.

Le Gestionnaire-Comptable enregistre chronologiquement les écritures dans les journaux. Les pièces relatives à chaque journal doivent être classées après enregistrement. On doit distinguer :

- un classeur des pièces de banques pour les pièces et documents concernant chaque compte banque ;
- un classeur relatif aux pièces de caisse ;
- un classeur des pièces d'opérations diverses.

Le classement séquentiel concerne le Dossier fournisseur. Chaque dossier fournisseur doit contenir :

- des informations sur le fournisseur ;
- des copies des conventions ou contrats signés ;
- des pièces relatives à l'exécution de la convention ou du contrat ;
- des différentes correspondances.

6.2. PROCEDURES FINANCIERES

6.2.1. Opérations de trésorerie

Le Gestionnaire-Comptable est chargé de l'enregistrement des fonds dans les comptes banques de l'ONG JVS. A ce titre, son rôle consiste à effectuer les paiements, les décaissements et à tenir les livres auxiliaires (banque).

6.2.1.1. Règlement par chèque ou par virement

Les différents comptes bancaires de l'ONG JVS fonctionnent sous la signature conjointe des responsables. Deux signatures conjointes sont exigées pour les retraits en banque. Les signataires sont : la Présidente du Conseil d'Administration, le Trésorier Général et le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve).

6.2.1.2. Autorisation de paiement

Le Gestionnaire-Comptable présente au (à) Directeur (trice) Exécutif (ve), la facture à régler (l'original) avec une copie du bon de livraison (s'il y a lieu) ou bon d'exécution. Le Gestionnaire-Comptable vérifie la situation des comptes bancaires pour s'assurer de la disponibilité des fonds nécessaires au règlement de la facture qu'il transmet.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) vérifie et vise la facture, appose le cachet "Bon à payer" puis retourne la facture visée et cachetée au Gestionnaire-Comptable pour la préparation du chèque.

Le Gestionnaire-Comptable prépare le chèque qu'il transmet au Trésorier qui signe après vérification. Le cachet PAYE est mis sur l'original de la facture après signature du chèque pour éviter un double règlement.

Le chèque ainsi signé est remis au Gestionnaire-Comptable pour l'enregistrement à la comptabilité (livre de banque). Le Gestionnaire-Comptable doit mentionner sur la facture la mention " Réglée par chèque N°... du ...".

Le bénéficiaire retire le chèque et fait une décharge sur la facture par la mention "Pour acquit" en indiquant la date, le nom et la signature.

Lorsque le paiement se fait par virement, la procédure est identique. Le Gestionnaire Comptable fait viser l'avis de débit reçu par les deux signataires.

Toute dépense, dont le montant est supérieur à 100 000 FCFA, doit faire l'objet d'un règlement par chèque ou par virement sauf en cas d'urgence.

6.2.2. Etat de Rapprochement bancaire

Le suivi des comptes bancaires est très important pour s'assurer que les opérations enregistrées par les banques sont prises en compte par la comptabilité de l'ONG JVS et vice versa.

Le suivi du compte banque se traduit par l'établissement d'un état de rapprochement bancaire.

Pour ce faire, le Gestionnaire-Comptable doit:

- Disposer des relevés bancaires ;
- Procéder au pointage des relevés bancaires avec le livre ou journal de banque.

Après pointage, le Gestionnaire-Comptable procède à l'établissement du tableau de l'état de rapprochement (Tableau 5) en mettant en évidence les écarts du relevé bancaire par rapport au compte banque et vice versa.

L'état de rapprochement doit être mensuel et être signé par le Gestionnaire-Comptable et le Trésorier Général.

Tableau 5 : Etat de rapprochement

Compte Banque dans les livres de l'ONG JVS				Compte l'ONG JVS dans les livres de la banque			
Dates	Libellés	Débit	Crédit	Dates	Libellés	Débit	Crédit
	TOTAL				TOTAL		

6.2.3. Tenue de la caisse

Pour le principe de séparation des tâches, la caisse de fonctionnement de l'ONG JVS doit être tenue par un agent autre que le Gestionnaire-Comptable.

L'encaisse maximum de la caisse de fonctionnement ne doit pas dépasser cent mille (100 000) FCFA.

La Secrétaire-Caissière est responsable de la tenue de la caisse et dispose, pour ce faire, d'une caissette pour la garde des espèces. Elle tient, à cet effet, un livre de caisse à six (6) colonnes (Date, N° pièce, Libellés, Montant débit, Montant crédit et Solde) dans lequel elle enregistre toutes les dépenses et recettes effectuées en espèces.

6.2.3.1. Alimentation de la caisse

Lorsque le solde en caisse atteint un minimum de vingt mille (20 000) francs CFA, la caisse doit être réapprovisionnée.

Le/la Caissier(e) doit justifier toutes les dépenses effectuées en espèces au Gestionnaire-Comptable et arrête la situation de la caisse dans son livre puis prépare une fiche d'alimentation de la caisse adressée au Trésorier Général.

Le Comptable-Gestionnaire vérifie la concordance entre le solde de la caisse et celui du livre de caisse, pointe les justificatifs présentés par le/la Caissier(e) avec le livre de caisse et approuve les dépenses par un visa s'il n'y a pas d'anomalie.

Le Gestionnaire-Comptable prépare un chèque pour réapprovisionnement de la caisse qu'il transmet pour approbation et signature par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) et le Trésorier Général.

6.2.3.2. Décaissements

Toute sortie de fonds de la caisse doit s'appuyer sur une pièce justificative: facture ou instructions écrites.

Toute facture à régler en espèces doit être soumise à l'autorisation préalable du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et de son visa.

La Secrétaire- Caissière remplit, à partir du justificatif, la Fiche de dépense (annexe 6) et enregistre la pièce dans son livre de caisse.

La sortie de fonds de la caisse ne doit en aucun cas dépasser CENT MILLE

(100 000) francs CFA. Au-delà, de 100 000 francs, il faut émettre un chèque ou procéder à un virement.

Tout bon de caisse doit être régularisé dans les 48 heures (Jour ouvrable).

6.2.3.3. Encaissements

Les encaissements proviennent essentiellement des cotisations des membres de l'ONG JVS, des dons accordés en espèces, d'autres prestations etc...

Les entrées de fonds sont encaissées par la Secrétaire-Caissière qui délivre un reçu ; l'original à la personne qui verse, le duplicata pour le contrôle. Elle enregistre l'opération dans le livre de caisse et remplit la pièce de caisse-recette pour la comptabilité.

Lorsque le plafond de 100.000 FCFA est atteint par la caisse, le surplus doit être reversé à la banque.

6.2.3.4. Contrôle de caisse

A la fin de chaque journée ou semaine (compte tenu de l'importance des opérations effectuées par la caisse), la Secrétaire- Caissière procède à un auto contrôle en vérifiant la concordance du solde du livre de caisse avec l'avoir existant en caisse.

En fin du mois, outre les contrôles avant alimentation de la caisse, le Gestionnaire-Comptable procède au contrôle de la caisse en présence de la Secrétaire- Caissière en faisant le rapprochement entre le solde du livre de caisse et les avoirs en caisse. A la fin du contrôle, un procès-verbal est établi et signé par le contrôleur (Gestionnaire-Comptable) et la caissière. Le procès-verbal est transmis au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour visa.

6.3. ANNEXES AUX PROCEDURES COMPTABLES

l'ONG JVS Adresse, Tél :

E.mail :

1. PROCES VERBAL DE CAISSE

Date :

Nous,

Et

Avons procédé au contrôle de la caisse :

1- Solde du Brouillard (Journal)..... :

2- Espèces en caisse..... :

Détail :

Nombre	Billets + pièces	Coupures	Valeurs
	Billets	10000	
	Billets	5000	
	Billets	2000	
	Billets	1000	
	Billets	500	
	Pièces	250	

	Pièces	200	
	Pièces	100	
	Pièces	50	
	Pièces	25	
	Pièces	10	
	Pièces	5	
	Pièces	1	
TOTAL			

4- Bons de
caisse_____

5-
Ecart : _____

Explication de l'écart :

La Caissière :

Le Gestionnaire Comptable

L'ONG JVS

BPF

Adresse, Tél :

E.mail :

Annexe 2. FICHE DE DEPENSE

PAYEZ A L'ORDRE DE

M.....

PAR

LA SOMME DE (en lettres)

OBJET DE LA DEPENSE.....

DATE

La Caissière

Le Bénéficiaire

Le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve)

VII – PROCEDURES D'ENGAGEMENT DES DEPENSES ET DE PASSATION DES MARCHES

7.1. ENGAGEMENT DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

7.1.1. Achats de fournitures et services

L'achat de fournitures se fera de façon groupée et par trimestre. La procédure d'achat comprend sept (7) étapes suivantes :

- Préparation de la Demande d'Achat ;
- Imputation budgétaire et contrôle des budgets disponibles ;
- Approbation de la demande d'achat ;
- Sélection des fournisseurs ;
- Préparation du bon de commande ;
- Approbation du bon de commande ;
- Mise à jour des états de suivi budgétaire et des engagements.

7.1.1.1. Préparation de la Demande d'Achat (DA)

Tout besoin de fournitures et services, exprimé par la Direction Exécutive, doit être transcrit sur un formulaire de Demande d'Achat (annexe 2).

La demande d'achat doit être établie en trois (3) exemplaires par le demandeur dont l'original sera envoyé au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour vérification et approbation.

7.1.1.2. Imputation budgétaire et contrôle des disponibilités

Pour chaque DA reçue, le/la comptable :

- procède à l'imputation budgétaire ;
- consulte le crédit disponible sur la ligne budgétaire ;
- inscrit le budget disponible sur la DA en y soustrayant les DA émises non encore autorisées ;
- transmet au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour validation.

Le Secrétaire envoie la DA au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour approbation et signature.

7.1.1.3. Approbation de la DA

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) s'assure que :

- les articles de la DA sont globalement conformes aux spécifications définies par le l'ONG JVS;
- le budget disponible sur la ligne budgétaire permet d'engager la dépense.

En cas de rejet, il mentionne le motif sur la DA.

En cas d'approbation, il porte la mention « approuvé » sur la DA, inscrit la date, la signe et appose son cachet dessus.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) transmet la DA au Comptable-Gestionnaire.

Lorsque le montant de la DA est supérieur à 1.000.000 F CFA, son approbation est soumise au Président du Conseil d'Administration.

7.1.1.4. Sélection des fournisseurs

Pour le choix du fournisseur, la Direction Exécutive suivra les procédures suivantes :

- * Consultation de plusieurs fournisseurs (au minimum 3 pour les consultations restreintes et 5 minimum pour les appels d'offres ouverts au niveau national) qui proposeront leur offre sous pli fermé ;
- * Choix du fournisseur le mieux disant en tenant compte du critère de la qualité/prix.

7.1.1.5. Préparation du Bon de commande ou de la notification pour les prestations de services

Le/la Gestionnaire-Comptable prépare le bon de commande relatif à la DA. Il procède suivant les étapes ci-après :

- remplit le bon de commande (annexe 3) sur la base de la DA ;
- porte, sur la DA, le numéro de bon de commande correspondant ;
- soumet le bon de commande à la signature du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

7.1.1.6. Approbations du bon de commande

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) s'assure que les articles à commander sont conformes à la DA, donne le visa en mentionnant la date, sa signature et son cachet.

L'original du bon de commande est transmis au fournisseur par le Gestionnaire-Comptable pour exécution de la commande.

Lorsque le montant de la commande est supérieur à 1.000.000 F CFA, son approbation est soumise au Président du CA.

7.1.1.7. Mise à jour des états de suivi budgétaire et des engagements

Le/la Gestionnaire-Comptable enregistre le bon dans sa comptabilité et appose le cachet « comptabilisé » sur le bon de commande et le classe dans le dossier « commande en cours ».

7.1.2. Réception des fournitures et services

Les livraisons doivent être effectuées physiquement à l'ONG JVS par les fournisseurs sauf cas exceptionnel. Les délais et conditions de livraison doivent être fixés d'un commun accord avec le fournisseur.

Cette procédure comprend trois (3) étapes :

- contrôle et approbation de la livraison ;
- enregistrement de la livraison ;
- classement.

7.1.2.1. Contrôle et approbation de la livraison

La réception de la livraison est effectuée sur la base du Bon de Commande.

Si la commande est supérieure à 5 000 000 FCFA, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) convoque la sous Commission de Réception des biens pour les passations des marchés.

Cette commission vérifie que les articles livrés sont ceux mentionnés sur le B/C et établit un PV de réception.

S'il y a conformité, la commission signe le Bordereau de Livraison, remet un exemplaire signé au fournisseur.

Le deuxième exemplaire du B/L et une copie du PV sont remis au Comptable-Gestionnaire pour enregistrement.

Au cas où il n'y a pas de conformité, la commission statuera au cas par cas. Il peut être procédé à une substitution en qualité équivalente si l'article est vendu au même prix.

Dès que l'anomalie est corrigée, il est exécuté les mêmes étapes que pour une livraison conforme. Dans le cas contraire, la réception est faite après régularisation par le fournisseur.

7.1.2.2. Classement

En attendant la facture, le/la Gestionnaire-Comptable classe la liasse du B/L, B/C, DA dans le dossier des factures à recevoir.

7.1.3. Traitement des factures d'achat de fournitures et de services

La facture est établie en trois (3) exemplaires originaux par le fournisseur et accompagnée de l'original du B/C remis au fournisseur. La procédure dudit traitement comprend trois étapes :

- réception de la facture ;
- contrôle de la liasse facture ;
- enregistrement de la facture.

7.1.3.1. Réception de la facture

Le/La secrétaire réceptionne la facture fournisseur et la traite conformément à la procédure du courrier « arrivée ».

7.1.3.2. Vérification de la facture

Le(a) Secrétaire transmet la facture au Comptable-Gestionnaire pour vérification et enregistrement.

Le/la comptable-Gestionnaire vérifie la conformité entre la facture et la liasse du BL, BC et DA. Il vérifie l'exactitude arithmétique de la facture, s'assure que tous les justificatifs sont joints et appose le cachet « bon à payer ».

S'il y a non-conformité, le/la comptable-Gestionnaire classe la liasse dans le dossier « facture litigieuse » et saisit le Secrétaire pour renseignement auprès du fournisseur.

7.1.3.3. Comptabilisation de la facture

Le/la comptable-Gestionnaire joint à la facture « bon à payer » la fiche d'imputation comptable, impute la facture, l'enregistre dans le journal concerné, appose le cachet « comptabilisé » sur la facture et classe la liasse dans le dossier « facture en instance de règlement ».

Le/la comptable joint à la facture « bon à payer » la fiche d'imputation comptable, impute la facture, l'enregistre dans le journal concerné, appose le cachet « comptabilisé » sur la facture et classe la liasse dans le dossier « facture en instance de règlement ».

7.2. PAIEMENT DES FACTURES

Lorsque l'échéance des factures arrive, le/la comptable sort la liasse des pièces justificatives pour l'établissement de l'ordre de virement.

7.2.1. Etablissement de l'ordre de paiement

Sur la base de la facture et des autres documents justificatifs, le Comptable-Gestionnaire établit un ordre de paiement en deux (2) exemplaires en mentionnant :

- le numéro et l'ordre de paiement (numéro chronologique obtenu à partir d'un registre ouvert à cet effet);
- l'intitulé et le numéro du prêt ;
- le montant de la facture ;
- la catégorie de dépense;
- l'imputation comptable ;
- le pourcentage de financement ;
- le montant à régler ;
- le montant des taxes ;
- le bénéficiaire ;
- le mode du règlement ;
- les pièces jointes.

Il soumet l'ordre de paiement au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour autorisation.

7.2.2. Etablissement du chèque ou de l'ordre de virement

Après signature de l'ordre de paiement, le/la Comptable-Gestionnaire établit le chèque ou l'ordre de virement, qui est signé par le Directeur (trice) Exécutif (ve) et/ou le Président ou Trésorier Général. Pour la signature du chèque, la procédure est identique au point 7.2.1.2.

7.3. PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES

Les marchés sont lancés sur la base du plan de passation des marchés de l'ONG JVS proposé par le Directeur (trice)Exécutif (ve).

Des procédures en matière d'appel d'offres relatives aux programmes spécifiques pourront être élaborées si exigé par le bailleur et en conformité aux lignes directrices de celui-ci. Ces procédures devraient être précisées dans l'accord de coopération ou d'autres lignes directrices supplémentaires.

Le plan de passation des marchés est mis à jour tous les six (6) mois.

Dans le cadre des marchés de l'ONG JVS, le(a) Coordinateur Directeur (trice) Exécutif (ve) met en place une commission de passation des marchés chargée de l'ouverture des plis, l'analyse des offres et l'attribution des marchés. Elle est composée de la manière suivante :

Président :

- Président du Conseil d'Administration

Vice-président :

- Le(a) **Directeur (trice) Exécutif (ve)**

Membres

- Le(s) concerné(s) par la passation de marché ;
- Le Trésorier Général ;
- Le Comptable-Gestionnaire, secrétaire de la Commission ;
- Eventuellement un invité possédant les connaissances techniques nécessaires sur le sujet soumis à l'étude.

Une sous-commission de réception des matériels et équipements est également constituée et composée de la manière suivante :

Président :

- Le(a) **Directeur (trice) Exécutif (ve).**

Membres :

- Le Comptable-Gestionnaire, Secrétaire de la sous-commission ;
- Le(s) concerné(s) par la passation des marchés ;
- Eventuellement un invité possédant les connaissances techniques nécessaires sur le sujet soumis à l'étude

La procédure de passation des marchés est mise en œuvre lors des acquisitions spécifiques suivantes :

- Achat de matériels et équipements ;
- Sélection des consultants ;

- Achat de matières et fournitures de bureau.

Tous les marchés d'achats de matériels et équipements, d'achats de matières et fournitures de bureau ainsi que de sélection des consultants, sont passés conformément au plan de passation des marchés tel qu'approuvé par le l'ONG JVS.

7.3.1. Mode de passation des marchés

Deux modes de passation des marchés sont utilisés :

- l'appel d'offres (AO) qui peut être national ouvert (AON) ou international (AOI);
- la commande effectuée après comparaison de prix (consultation de fournisseurs).

L'appel d'offres est **ouvert** quand aucune restriction n'est imposée pour sélectionner les sociétés autorisées à soumissionner.

7.3.1.1. Appel d'Offres National (AON)

Les Appels d'Offres Nationaux sont prioritairement ouverts aux candidats/soumissionnaires nationaux.

Les marchés sont classés en trois catégories :

Les marchés des services : il s'agit, par exemple, d'une assistance technique, des études, de la fourniture d'un savoir faire et de la formation.

Les marchés de fournitures : Il s'agit des équipements et matériels.

Les marchés des travaux : Il s'agit des infrastructures et autres ouvrages d'art.

Les montants des marchés et les modalités de mise en concurrence à appliquer se présentent comme suit :

Montant des marchés (en FCFA)			Modalités de mise à concurrence
Services	Fournitures	Travaux	
<500.000	<500.000	1.000.000	On peut agir à partir d'une seule offre
500.001 à 2.000.000	500.001 à 10.000.000	1.000.001 à 10.000.000	On peut agir à partir de trois offres
2.000.001	10.000.001 à	10.000.001 à	Il faut une consultation restreinte

à10.000.000	50.000.000	30.000.000	
>10.000.000	>50.000.000	>30.000.000	Il faut un appel d'offres national

Les offres, selon les cas, peuvent être de simples demandes de prix, des factures proforma, des devis estimatifs, des dossiers d'offre technique et financière etc.

Les différentes étapes de la procédure d'appel d'offres national sont les suivantes :

Préparation du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) et de l'Avis d'Appel d'Offres (AAO) par le Comptable-Gestionnaire et validation par le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve);

- Publication de l'AAO.
- Large diffusion dans des quotidiens nationaux avec délai de dépôt des offres quatre (4) semaines calendaires au minimum;
- Ouverture et analyse des offres technique et financière de façon concomitante ;
- Notification et signature du marché par les deux parties ;
- Envoi d'une copie signée aux partenaires avant le premier décaissement.

Pour tout marché soumis à l'examen préalable, le l'ONG JVS doit informer les partenaires s'il y a lieu :

- du projet de prorogation modifiant le délai d'exécution du marché ;
- du projet de modification entraînant une majoration de plus de 10 à 15% par rapport au montant initial.

L'examen a posteriori concerne tous les marchés qui n'ont pas fait l'objet d'un examen préalable par les partenaires, c'est-à-dire les marchés pour lesquels les justifications seront faites sur la base de Relevés de dépenses. Tous les documents concernant ces marchés sont conservés pour examen ultérieur par les auditeurs et les missions de supervision des partenaires.

7.3.1.2. Appel d'offres international ouvert (AOI)

L'AO est dit International quand les sociétés implantées en dehors du territoire togolais sont invitées à y participer. Dans ce cas, la publicité qui en est faite peut inclure la publication dans les journaux/magazines internationaux et sur internet.

Le dossier type d'appel d'offres de l'ONG JVS et le rapport type d'évaluation des offres sont utilisés pour les AOI.

Les différentes étapes de la procédure sont les suivantes :

Préparation du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) et de l'Avis d'Appel d'Offres (AAO) par le Comptable-Gestionnaire avec implication du concerné et validation par le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve);

- Transmission du DAO et de l'AAO au Président ou Conseil d'Administration pour avis puis publication de l'AAO par le Coordinateur.
- Large diffusion dans la presse locale et internationale avec délai de dépôt des offres de six (6) semaines au minimum;
- Transmission du PV d'ouverture des offres techniques et financières et rapport d'évaluation aux partenaires pour avis de non-objection si nécessaire;
- Notification et signature du marché par les deux parties ;
- Envoi d'une copie signée du marché aux partenaires avant le premier décaissement.

Pour tout marché soumis à l'examen préalable, le l'ONG JVS doit informer les partenaires s'il y a lieu :

- du projet de prorogation modifiant le délai d'exécution du marché ;
- du projet de modification entraînant une majoration de plus de 10 à 15% par rapport au montant initial.

L'examen a posteriori concerne tous les marchés qui n'ont pas fait l'objet d'un examen préalable par les partenaires, c'est-à-dire les marchés pour lesquels les justifications seront faites sur la base de Relevés de dépenses. Tous les documents concernant ces marchés sont conservés pour examen ultérieur par les auditeurs et les missions de supervision des partenaires.

7.3.2. Principales étapes de la procédure de passation des marchés

Les principales étapes de la procédure de passation des marchés sont les suivantes :

- Préparation du dossier d'AO ;
- Lancement de l'appel d'offres (AO) ;
- Soumission des offres ;

- Ouverture des plis ;
- Examen des offres (recevabilité);
- Evaluation et comparaison des offres ;
- Sélection des soumissionnaires ;
- Attribution du marché ;
- Signature du contrat.

7.3.2.1. Préparation du dossier d'AON

Le Dossier d'Appel d'Offres décrit les fournitures et équipements faisant l'objet du marché, fixe les procédures de l'Appel d'Offres et stipule les conditions du marché.

Outre l'Avis d'Appel d'Offres, le dossier comprend les documents énumérés ci-après et doit être interprété, le cas échéant, avec les additifs publiés conformément à la Clause des Instructions aux Soumissionnaires :

Instructions aux soumissionnaires (IS)

- Données particulières de l'Appel d'Offres (DPAO)
- Modèle de marché
- Modèle de garantie de bonne exécution
- Modèle de garantie bancaire de restitution d'avance.

7.3.2.2. Lancement de l'Appel d'Offres National (AON)

Tous les marchés de biens et équipements faisant l'objet d'un appel d'offres sont publiés dans les journaux locaux et/ou le Journal Officiel du pays au moins 30 jours calendaires avant la réception des offres.

7.3.2.3. Soumission des offres

La soumission prend la forme d'une Lettre de Soumission. Elle est signée par le représentant autorisé de l'entreprise et accompagnée des trois pièces contractuelles (projet de contrat, bordereau des prix, détail estimatif) paraphées après amendement éventuel. La soumission est déposée sous pli cacheté dans les délais prévus.

7.3.2.4. Ouverture des plis

La séance d'ouverture des plis a lieu à la date limite fixée pour la remise des offres ou très peu de temps après. Les plis sont ouverts au moment fixé en séance publique. Les soumissionnaires ou leurs représentants peuvent être présents.

Le nom de chaque soumissionnaire et le montant de chaque offre sont lus à haute voix et consignés au procès-verbal de la séance. Les offres reçues après le délai fixé sont rejetées.

7.3.2.5. Examen des offres (Recevabilité)

Après la séance d'ouverture des plis, la Commission de Dépouillement vérifie si les offres :

- sont dûment signées ;
- sont accompagnées des cautionnements demandés ;
- correspondent pour l'essentiel au dossier d'appel d'offres ;
- ne comportent pas de graves erreurs de calcul ;
- sont, par ailleurs, recevables.

Toute offre qui n'est pas conforme pour l'essentiel aux conditions et spécifications du dossier d'appel d'offres, soit qu'elle présente avec celles-ci des différences considérables, soit qu'elle comprenne des réserves trop importantes, est rejetée. Une fois que les plis ont été ouverts, le soumissionnaire n'est plus autorisé à corriger ou à supprimer les différences ou réserves importantes.

7.3.2.6. Evaluation et comparaison des offres

La Commission des marchés établit un rapport détaillé sur l'évaluation et la comparaison des offres indiquant les éléments précis sur lesquels elle s'est fondée pour recommander l'attribution du marché.

7.3.2.7. Sélection des soumissionnaires

La Commission des marchés détermine si le soumissionnaire dont l'offre a été jugée la mieux disante a la capacité et l'assise financière voulues pour exécuter le marché. Les critères à remplir sont précisés dans le dossier d'appel d'offres et, si le soumissionnaire n'y répond pas, son offre est rejetée.

7.3.2.8. Attribution du marché

Les décisions de la Commission ad'hoc ou des marchés sont prises à la majorité absolue des membres et sont contenues dans le procès verbal de la réunion. Le PV est transmis aux

partenaires pour avis de non objection si nécessaire. Les marchés sont attribués pendant la période de validité des offres.

7.3.3. Achat de matières et fournitures de bureau

L'identification des fournisseurs et prestataires offrant les meilleures conditions d'achat nécessitent la mise en place d'un fichier. Ce fichier est établi par le Comptable-Gestionnaire au moins une fois par an et mise à jour régulièrement sur la base d'une demande de renseignement sur les critères suivants : Prix et période de validité, quantité, qualité délai de livraison et stock disponible.

Le Comptable-Gestionnaire consulte au moins trois (3) fournisseurs pour les achats d'un montant inférieur à deux millions (2 000 000) FCFA.

Lorsque le montant des achats à effectuer atteint ou dépasse deux millions (2.000.000) FCFA, le l'ONG JVS procédera à un appel d'offres national.

7.4. ANNEXES RELATIVES AUX PROCEDURES**1. FICHE D'IMPUTATION DES PIECES JUSTIFICATIVES**

l'ONG JVS Adresse, Tél :

E.mail :

Pièce comptable N° : Date : N° d'imputation		
Ligne budgétaire :		Ligne analytique :
COMPTE A DEBITER	LIBELLES	MONTANT
COMPTE A CREDITER	LIBELLES	MONTANT
<u>Préparée par</u> Le Responsable Financier	<u>Contrôlée par</u> Le Directeur Exécutif	<u>Approuvé par :</u> Le Directeur Exécutif

N.B. La fiche d'imputation comptable sera jointe à la facture et aux autres pièces justificatives correspondantes afin de contrôler le principe de la partie double.

l'ONG JVS Adresse, Tél :

E.mail :

2. DEMANDE D'ACHAT N°

Date :

Références des articles	Désignation des Articles	Quantité	Prix Unitaire	TOTAL
Montant demande d'Achat				
Allocation Budgétaire				
Crédits déjà consommés				
Disponible après Demande				

Le Demandeur

Le Comptable

Le Directeur

I'ONG JVS**Adresse, Tél :****E.mail :****3. BON DE COMMANDE N°****Date :.....****Fournisseur:.....****Demande d'achat n° du****Date de livraison.....**

Références des articles	Désignation des articles	Quantité	Prix Unitaire	TOTAL
<u>Important</u> Le double de ce bon de Commande doit être retourné avec votre facture sous peine de rejet.		Montant du Bon de Commande		

Le Comptable**(2) Le Directeur**

L'ONG JVS

Adresse, Tél :

E.mail :

4. BORDEREAU DE RECEPTION N°

Date :

Fournisseur : n°Bon de Commande.....

Références des articles	Désignation des articles	Quantité	Prix unitaire	Total

Le Comptable

Le Directeur

VIII – GESTION DES BIENS ET FOURNITURES

8.1. DEFINITION ET OBJECTIFS

8.1.1. Définition des biens et fournitures

Les biens et fournitures sont des moyens matériels mis à la disposition du personnel de l'ONG JVS pour l'accomplissement de leurs tâches. Ils sont de trois ordres :

- Les biens ou les immobilisations ;
- Les fournitures consommables ;
- Les matières consommables (le carburant).

Les biens ou les immobilisations sont des éléments corporels destinés à servir de façon durable dans la mise en œuvre des activités (matériel informatique, matériel de bureau, mobilier, véhicule, etc ;).

Les fournitures consommables sont des éléments stockables ou non, qui disparaissent soit dès leur premier usage soit à usage unique (fournitures de bureau, fournitures informatiques, petit outillage de bureau).

Le carburant est une fourniture consommable qui fait l'objet d'une utilisation au moyen de ticket de bons de carburant ou l'achat à la pompe.

La distinction de ces catégories de biens est fondamentale car les modalités de leur gestion ne sont pas les mêmes.

8.1.2. Objectifs de la gestion des biens

Les procédures de gestion des biens visent les objectifs suivants :

- utilisation rationnelle des biens affectés ;
- identification précise des biens à l'occasion de leur entrée dans le patrimoine de l'ONG JVS;
- réalisation périodique d'inventaire physique des biens ;
- renouvellement optimal des biens.

8.2. IMMOBILISATIONS

8.2.1. Acquisition des biens

Les biens de l'ONG JVS proviennent de l'acquisition au moyen des fonds propres et des partenaires.

8.2.2. Valeur d'entrée des biens dans le patrimoine

La valeur d'entrée correspond aux montants pour lesquels les biens sont entrés dans le patrimoine ou inscrits dans les comptes. Il s'agit du coût d'achat ou d'acquisition pour les biens acquis par le l'ONG JVS.

Le coût d'achat ou d'acquisition est le prix d'achat hors taxes exonérées augmenté des frais accessoires liés à l'acquisition et à la mise en état d'utilisation du bien.

Les biens acquis par le l'ONG JVS feront l'objet d'évaluation afin qu'ils soient pris en compte dans le patrimoine. Pour ce faire, les pièces justificatives d'acquisition de ces biens doivent être retrouvées de même que les frais accessoires engendrés lors de l'acquisition et de la mise en état d'utilisation.

8.2.3. Référence des biens

La référence des immobilisations est l'information codifiée qui est portée sur une immobilisation afin de l'identifier rapidement. Les éléments suivants peuvent faire l'objet d'identification d'une immobilisation :

- nom du projet : [X]
- nom de l'ONG : [XX] ;
- numéro du bien : 001, 002, 003, etc ;
- numéro d'ordre du bien : 1, 2, etc.

Ces éléments seront codifiés afin que la référence du bien ne soit pas trop longue. Les codifications sont alphanumériques.

8.2.4. Suivi des biens

Le suivi des immobilisations nécessite la tenue :

- d'une fiche d'immobilisation (annexe1) qui fournit les renseignements sur chaque bien entrant dans le patrimoine de l'ONG JVS;
- d'une fiche d'inventaire physique des immobilisations (annexe 2) qui fait ressortir les observations sur l'état physique du bien ;
- d'un Registre des immobilisations (Annexe 3) qui est un état récapitulatif de tous les biens du patrimoine de l'ONG JVS.

L'entrée d'un bien dans le patrimoine de [l'ONG JVS donne lieu à l'établissement d'une fiche d'immobilisation et d'un bordereau d'affectation. Le bordereau d'affectation est signé par le (la) Directeur (trice) Exécutif(ve). La fiche d'immobilisation et le bordereau d'affectation sont rangés dans des classeurs prévus à cet effet par le Gestionnaire-Comptable. A chaque entrée ou sortie d'un bien, le fichier des immobilisations est mis à jour.

8.2.5. Utilisation des biens

Aucun bien ne peut être utilisé sans avoir été affecté à un agent. Les biens acquis dans le cadre des activités de l'ONG JVS sont utilisés exclusivement dans le cadre de ses activités.

L'utilisation de certains biens comme, les mobiliers de bureau, le matériel de bureau (tables, chaises, fauteuils etc.) ne présente aucune particularité à partir du moment où ils ont été affectés à des agents précis. Chaque agent est responsable de l'utilisation du matériel qui lui a été affecté et doit informer de tout dysfonctionnement constaté.

Par contre, l'utilisation de certains biens exige un suivi très rapproché afin de leur assurer une durée de vie raisonnable. Il s'agit entre autres du photocopieur etc.

8.2.6. Entretien et réparation des biens

Pendant la durée de vie ou de fonctionnement d'un bien durable, trois types d'entretien sont à envisager :

- l'entretien permanent ou quotidien ;
- l'entretien périodique ;
- les réparations.

L'entretien permanent est l'ensemble des soins apportés au bien, en général, par l'utilisateur lui-même en vue de lui assurer un fonctionnement quotidien régulier. Il se manifeste en général par les dispositions de vérifications à effectuer quotidiennement.

L'entretien périodique est l'ensemble des contrôles de fonctionnement à effectuer à des dates précises ou après un volume d'unité d'œuvre de fonctionnement.

Les réparations sont l'ensemble des interventions effectuées sur les biens pour les mettre dans un état de fonctionnement correct. Ils sont effectués par un service extérieur.

8.2.6.1. Entretien périodique

Certains équipements spécialisés, sont accompagnés au moment de leur livraison par le fournisseur, d'une notice où sont consignées les instructions relatives à leur entretien. Une copie de la notice d'entretien est généralement transmise au service utilisateur du matériel désigné, de même que la documentation technique fournie sur le fonctionnement. L'entretien périodique doit s'effectuer selon les modalités énoncées sur la notice d'entretien préalablement établie. Ces modalités et les procédures à suivre sont fonction de la nature des biens.

➤ **Matériel informatique**

L'entretien périodique du matériel informatique est confié à un service extérieur pour assurer :

- la maintenance du matériel ;
- la maintenance du logiciel d'exploitation ;
- la maintenance du réseau informatique.

La maintenance des logiciels d'application doit être assurée par le fournisseur des programmes ou par un agent qui aura été formé à cette tâche.

➤ **Autres équipements**

L'entretien des autres équipements est assuré par :

- l'utilisateur d'une part, s'il a reçu une formation appropriée et,
- un service extérieur si la nature des travaux l'exige, d'autre part.

8.2.6.2. Réparation des biens

Toute opération de réparation donne lieu à l'établissement d'un bon de prestation de service comportant toutes les mentions nécessaires permettant d'identifier la nature des travaux demandés :

- Les références du bien ;
- La date de demande des travaux ;
- La désignation des travaux à effectuer ;
- Le nom du service du prestataire ;
- La date de sortie ;
- La date d'entrée ;
- Les travaux effectués ;
- Les observations.

Le Bon de Prestation de Service (BPS) en Annexe 4 est établi par le Gestionnaire-Comptable en quatre (4) exemplaires et signé par le(a) Directeur (trice) Exécutif (tive) :

- deux exemplaires pour le prestataire ;
- un exemplaire pour la comptabilité ;
- le dernier constituant la souche.

Lorsque les travaux sont effectués, le Gestionnaire-Comptable vise le BPS pour constater l'exécution des travaux demandés. Le prestataire doit joindre un exemplaire du BPS à sa facture. Au cas où la réparation a eu lieu à l'atelier du prestataire, le prestataire établira un bordereau de livraison pour attester le retour du matériel dans le patrimoine de l'ONG JVS. Le bordereau sera visé par le Gestionnaire-Comptable.

8.2.7. Inventaire des biens

Le but de l'inventaire est de procéder au contrôle physique des biens de l'**ONG JVS**. Ainsi, il permet de rapprocher les fiches des immobilisations de la comptabilité de la fiche de contrôle physique des biens. Les écarts éventuels constatés lors de ce rapprochement doivent être justifiés par les responsables concernés.

L'inventaire est réalisé à la fin de l'année par le Gestionnaire-Comptable sous la supervision du (de la) **Directeur(trice) Exécutif(tive)**. Une fiche d'inventaire permettra de recenser les informations suivantes :

- code d'identification ;
- désignation du bien ;
- quantité inventoriée ;
- quantité sur la fiche d'immobilisation ;
- écart constaté ;
- localisation du bien ;
- état du bien ;
- observation.

A la fin de l'opération, la fiche d'inventaire est datée et contresignée par l'agent chargé de l'inventaire et le(a) [**Coordinateur(trice)/Directeur(trice) Exécutif(tive) ou autre à préciser**].

8.3. FOURNITURES CONSOMMABLES

Les fournitures consommables comprennent :

- les fournitures de bureau (papier, stylos, blocs-notes, classeurs, chemises, etc.) ;
- les produits d'entretien (ajax ; savon en poudre ; balai, javel, désodorisant, etc ;) ;
- et autres fournitures susceptibles d'être utilisés.

L'achat trimestriel est recommandé pour ces fournitures. La constitution de stock pour les fournitures consommables n'est pas nécessaire. Dès que les fournitures sont réceptionnées par le Gestionnaire Comptable, il les enregistre dans le registre des fournitures consommables et procède à la ventilation au niveau de chaque Agent. Les fournitures sont distribuées suivant une dotation trimestrielle après justification de l'utilisation faite.

8.4. ANNEXES RELATIVES A LA GESTION DES BIENS ET SERVICES

ONG JVS

Adresse, Tél :

E.mail :

Annexe 1. FICHE D'IMMOBILISATION N°

Désignation de l'immobilisation :

Nature de l'immobilisation :

Code d'identification :

Affectation :

Date d'entrée :

Valeur d'acquisition :

Source de financement :

Date de sortie :

ONG JVS

Adresse, Tél :

E.mail :

Annexe 2. FICHE D'INVENTAIRE DES IMMOBILISATIONS

Code d'identifica tion	Désignation	Quantités			Localisat ion	Etat	Observati ons
		Inventori ées	Fiche de stock	Ecart			

Date :

Le Gestionnaire-Comptable

Le (la) Directeur(trice)

ONG JVS

Adresse, Tél :

E.mail :

Annexe 3. REGISTRE DES IMMOBILISATIONS

N°	Désignation	Qté	N° de Série	N° Immatriculation	Date d'acquisition	Valeur	Bailleurs
1							
2							
3							
4							
5							

ONG JVS

Adresse, Tél :

E.mail :

Annexe 4. BON DE PRESTATION DE SERVICES

Date :

Nom du prestataire : -----

Type de service : -----

Description du service à effectuer
Le montant total de la prestation s'élève à

N.B. : Instruction pour le prestataire : L'original du bon sera joint à la facture

Le Gestionnaire-Comptable

Le (la) Directeur (trice)

IX – PROCEDURES DE SUIVI-EVALUATION

Le suivi-évaluation des projets/programmes de [association/ONG X] est d'une extrême importance dans la gestion quotidienne du réseau en vue de la réalisation de ses objectifs et partant sa mission.

9.1. SUIVI

9.1.1. Définition et objectifs

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement des informations relatives à une action, destiné à fournir aux décideurs des données précises et synthétiques pour vérifier si l'exécution des projets et programmes se déroule comme prévu afin de procéder à des réajustements immédiats si nécessaire et pour apprécier les effets des activités réalisées.

Il a pour objet de suivre en permanence les progrès réalisés dans l'exécution des projets et programmes et de ses éléments par rapport à ses objectifs, éliminer en temps voulu les contraintes et retards et prendre en cas de besoin les mesures correctives nécessaires.

9.1.2. Suivi par la Direction Exécutive

Le suivi à ce niveau est initié par le(a) **Directeur(trice) Exécutif(tive)**. Il sera effectué à partir des normes (le plan stratégique, le document de projet/programme, le plan d'action annuel assorti des activités et du calendrier de réalisation, le budget, les indicateurs objectivement vérifiables etc.

Les principaux paramètres qui seront suivis par la coordination sont :

- Les activités (pour permettre de suivre l'avancement général de l'ensemble des activités) ;
- Le calendrier ou le temps (pour faciliter d'éventuelles révisions ultérieures du calendrier d'exécution des activités) ;
- Les coûts (aux fins de contrôle des coûts et d'éventuelles révisions budgétaires) ;
- La performance (pour surveiller des indicateurs sensibles et pertinents dans la réussite du projet. Etant donné qu'il est le plus souvent difficile de mesurer les effets de certains résultats/produits des projets/programmes au cours de la période d'exécution et redresser la situation à temps dans l'optique de l'atteinte des buts, il s'agira dans le cadre du suivi de la performance, de surveiller un nombre limité d'indicateurs qu'on suppose devoir se modifier rapidement si le résultat/produit est efficace.

Pour y parvenir la **Direction Exécutive** devra effectuer des visites périodiques de terrain et tenir des réunions périodiques du personnel pour faire le point en vue de collecter des données et informations sur les réalisations par rapport aux prévisions en ce qui concerne les activités, les

budgets, les résultats, le niveau de réalisation des indicateurs clés etc . La **Direction Exécutive** utilisera dans le cadre du suivi les outils ci-après :

- Fiche de suivi journalier des activités (annexe 1)
- Fiche de suivi mensuel des activités (annexe 2)
- Fiche de suivi budgétaire mensuel par activité(annexe 3)
- Fiche de suivi budgétaire global par mois (annexe 4)
- Fiche de suivi des résultats/produits et indicateurs (annexe 5)
- Liste de distribution des documents de contrôle (annexe 6)
- Des rapports mensuels, trimestriels, et annuels d'avancement ;
- Des rapports financiers mensuels, trimestriels, et annuels.

Pour ce qui concerne les modifications éventuelles à apporter aux buts, objectifs, stratégies, aux budgets, au calendrier des activités ou à d'autres facteurs, le(a) **Directeur(trice) Exécutif(tive)** informera le personnel de ces modifications par une note de service. Ces modifications doivent être portées à la connaissance du Conseil d'Administration pour appréciation avant leur prise en compte.

9.1.3. Suivi par le Conseil d'Administration

Pour les décisions qu'il a à prendre, le Conseil d'Administration se contentera dans le cadre du suivi d'indicateurs moins nombreux et de caractère général. Le Conseil d'Administration se réunira tous les deux mois, en présence du (de la) **Directeur(trice) Exécutif(tive)**, pour apprécier l'état d'exécution des projets/programmes et actions en cours.

Pour ce faire, le Conseil d'Administration examinera au cours de sa réunion sur la base du Plan opérationnel d'action, planning trimestriel des activités et des budgets :

- les rapports d'activités ;
- les rapports financiers.

Au terme de la réunion, le Conseil d'Administration pourra en cas de besoin donner des directives et orientations pour les actions futures à réaliser.

9.2. EVALUATION

Il y a lieu de distinguer entre l'évaluation continue et l'évaluation finale et rétrospective.

L'évaluation continue est une activité ponctuelle qui permet de porter un jugement sur les actions menées sur une période donnée.

Il a pour objet de déterminer si les objectifs relatifs aux produits/résultats attendus restent valables, apprécier l'efficacité et l'impact des activités en cours et prendre les principales mesures de réorientation nécessaire.

L'évaluation finale, par contre, consiste à vérifier la réalisation des résultats, mesurer les effets et impacts globaux des projets, programmes et actions, tirer les leçons pour les décisions futures.

L'évaluation continue sera réalisée par la **[Coordination/Bureau Exécutif]** à travers des études en profondeur, l'observation participante, des enquêtes par sondage etc selon une périodicité ciblée.

L'évaluation finale par contre sera confiée aux consultants spécialisés en la matière.

9.3. SUPERVISION

La supervision consiste à assurer le contrôle des activités pour s'assurer d'une utilisation effective des ressources rares affectées aux projets et programmes et prévenir ou faire face aux anomalies de gestion possible et prendre des mesures correctives voir des sanctions qui s'imposent.

Etant donné que le Conseil d'Administration ne se réunit que tous les trois mois, la supervision du travail de **la Direction Exécutive** par le CA s'avère indispensable.

La supervision se fera par le Président ou le Secrétaire Général pour les aspects surtout stratégiques et le Trésorier Général pour les aspects financiers. La supervision se fera de manière inopinée. Ceux-ci devront rendre compte aux autres membres du CA.

9.4. ANNEXES RELATIVES AU SUIVI-EVALUATION**Annexe 1 : Fiche de suivi journalier des activités**

Dates	Services/activités demandées	Responsables de l'activité	Délais de réalisation de l'activité	Observations
Jour 1				
Jour 2				
Jour 3				
Jour 4				
Jour 5				

Annexe 2 : Fiche de suivi mensuel des activités

Résultats/activités	Responsable de l'activité	Date de début		Date d'achèvement		Observations sur l'exécution de l'activité
		Prévue	Effective	Prévue	Effective	
Résultat. 1						

Activités 1.1						
Activité 1.2						
Activité 1.3						
Résultat. 2						
Activités 2.1						
Activités 2.1						
Activités 2.1						
▪ ▪						

Annexe 3 : Fiche de suivi budgétaire mensuel par activité

Activité N° : Intitulé Activité

Mois :

N°	Rubriques des dépenses liées à l'activité	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation	Observations
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
.						
.						

Annexe 4 : Fiche de suivi budgétaire global par mois**Mois :**

N°	Rubriques Budgétaires	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation	Observations
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
.						
.						

Annexe 5 : Tableau de suivi des résultats et indicateurs clés

Objectifs/ Résultats	Résultats attendus	Résultats obtenus	Niveau de l'indicateur de mesure des résultats	Observations sur la réalisation des résultats et des indicateurs
Objectif. 1	Résultat 1.1 attendu	Résultat 1.1 obtenu		
	Résultat 1.2 attendu	Résultat 1.2 obtenu		
	Résultat 1.3 attendu	Résultat 1.3 obtenu		
Objectif. 2	Résultat 2.1 attendu	Résultat 2.1 obtenu		
	Résultat 2.2 attendu	Résultat 2.2 obtenu		
	Résultat 2.3 attendu	Résultat 2.3 obtenu		
Objectif. 3	Résultat 3.1 attendu	Résultat 3.1 obtenu		
	Résultat 3.2 attendu	Résultat 3.2 obtenu		
	Résultat 3.3 attendu	Résultat 3.3 obtenu		
Objectif n				

Annexe 6 : Liste de distribution des documents de contrôle

Liste des documents	Expéditeur	Destinataires		
		la Direction Exécutive	Conseil d'Administration	Bailleurs
Document de projet	Le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve)		Pour approbation	Pour financement
Plan opérationnel annuel	Le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve)]		Pour approbation	
Planning trimestriel des activités	Le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve)		Pour approbation	
Budget annuel	Le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve)		Pour approbation	
Rapports d'activités	Le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve)		Pour information	Pour information
Rapports financiers	Le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve)		Pour information	Pour information
Inventaire des immobilisations	Le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve)		Pour information	
Modifications éventuelles des buts, objectifs, stratégies, budgets, calendrier des activités ou autres facteurs	[Le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve)	Pour appréciation et réaction		