

LES FONCTIONS ASSOCIATIVES LIEES A LA GESTION FINANCIERE / AD1

Préambule : pour créer une association, il faut obligatoirement plus de 2 membres et au minimum 3 personnes qui constitueront le Bureau : 1 président, 1 secrétaire, 1 trésorier.

DÉFINITIONS

• LES ELUS

Le président

Il est le représentant légal de l'association et responsable des conséquences financières. Cependant, il ne peut assurer la totalité des tâches d'ordre financier. Il doit donc être assisté par un ou plusieurs collaborateurs à qui ces tâches seront déléguées.

Le trésorier

Il est le principal responsable et décideur en matière de procédure, de contrôle et de vérification des éléments financiers et comptables. Il a théoriquement la signature sur les comptes bancaires. Il présente également les comptes à l'Assemblée Générale pour validation.

Si l'on s'agit d'une association sans salarié, il sera probablement amené à faire lui-même de nombreuses tâches dont :

- la tenue de la comptabilité,
- le suivi de la trésorerie,
- le budget,
- la présentation des comptes en Assemblée Générale et aux financeurs.

Si l'association est plus importante et comporte une équipe salariée, le rôle du trésorier sera plus axé sur l'analyse et le contrôle soit :

- l'application de la politique financière de l'association selon les objectifs définis par les instances de l'association,
- la vérification des éléments comptables qui lui sont remis.

Le trésorier a donc à la fois :

- une relation transversale avec le président et les autres membres du Conseil d'Administration,
- une relation technique avec le directeur salarié et le comptable salarié quand ces fonctions existent.

Il est souhaitable que le trésorier et les responsables salariés définissent ensemble la fréquence des éléments adressés au trésorier afin de faciliter la planification de ses interventions.

Le Commissaire aux Comptes (CAC)/auditeur interne et le trésorier

Certaines associations ont également un Commissaire aux Comptes/auditeur interne. Ce poste est facultatif.

Tandis que l'intervention du trésorier est régulière dans l'association sur les aspects financiers, le CAC interne a un rôle de vérificateur plus ponctuel.

La mission du CAC comporte plus de recul. Elle porte sur des périodes plus longues (semestre, année) et consiste plutôt à se prononcer sur les modalités de gestion interne des ressources financières. A ce titre, le CAC effectue un audit qui peut préconiser des réaménagements pour améliorer les modalités ou leurs applications. Cet audit peut être présenté annuellement aux instances. Ce rôle d'auditeur peut également être celui du trésorier lorsqu'il n'y a pas de CAC interne. Par ailleurs, le CAC ne dispose pas en principe de la signature sur les comptes bancaires.

• LES SALARIES

Le directeur

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

A ce titre, il doit s'assurer :

- de l'application des procédures de fonctionnement établies,
- de la transmission d'informations fiables et vérifiées auprès des administrateurs (président, trésorier et autres membres du Bureau) et des partenaires extérieurs dont il est en principe l'interlocuteur le plus fréquent.

Les coordinateurs de projet

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

Le comptable/responsable financier

Selon la taille de l'association, il peut se voir confier un rôle exclusif de tenue comptable ou plutôt orienté vers la gestion financière. Il doit s'assurer de l'existence et de la collecte de l'ensemble des pièces comptables de l'association. Il est garant de leur suivi et de leur centralisation dans son service. Il doit travailler en étroite collaboration avec le directeur ou le coordinateur sur les décaissements, les planifications et suivis budgétaires.

Il produit les documents financiers de synthèse selon les dispositions légales (bilan, compte de résultat, compte ressources/emplois).

Selon la taille de la structure et la fréquence des dépenses, un salarié ayant des notions de base dans le domaine, peut occuper le poste de caissier à plein temps. Dans ce cas, c'est à lui que reviennent les responsabilités liées à la tenue de la caisse (Cf. Fiche CP11).

• • •

OBJECTIFS

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

• • •

EXEMPLE

PRINCIPAUX TRAVAUX COMPTABLES ET FINANCIERS	Association sans salarié	Association sans comptable attitré	Association disposant d'un comptable attitré	Moyenne ou grosse association
Réception des pièces comptables	Trésorier	Trésorier ou salarié	Comptable	Service comptable et financier
Enregistrement des pièces comptables	Trésorier	Trésorier ou salarié	Comptable	Service comptable et financier
Classement/archivage des pièces comptables	Trésorier	Trésorier ou salarié	Comptable	Service comptable et financier
Préparation des règlements	Trésorier	Trésorier ou salarié	Comptable	Service comptable et financier
Signature des chèques	Trésorier et président	Trésorier et président	2 signatures parmi trésorier/ président/ directeur	
Préparation des documents financiers	Trésorier	Trésorier ou salarié	Comptable	Service comptable et financier
Contrôle des documents financiers	Président	Trésorier et président	Trésorier	Responsable financier / trésorier/ directeur/ coordinateur

*Dans l'idéal, il faut 3 signatures dont 2 pour rendre valides les chèques. C'est à l'Assemblée Générale de déterminer qui possède la signature.

L'ORGANIGRAMME / AD2

DÉFINITION

L'organigramme est la représentation schématique des liens fonctionnels et hiérarchiques qui existent entre les différents membres d'une structure.

• • •

OBJECTIFS

- Représenter la répartition des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles.
- Permettre de repérer rapidement la place de chaque poste dans la structure d'ensemble.
- Permettre de visualiser la place de chaque fonction et les relations de travail qui existent entre celles-ci.
- Faire ressortir les redondances de fonctions.
- Clarifier les conflits de domaine, de compétence et d'autorité.
- Montrer les choix organisationnels d'une direction.

NB : Par ailleurs, il permet vis-à-vis de l'extérieur d'attester de la bonne organisation (et de la bonne gouvernance) au sein de la structure. C'est un document qui est souvent demandé dans le cadre des dossiers de demande de financement.

• • •

CONDITIONS

Connaître l'ensemble des domaines d'activité de la structure, ainsi que l'articulation que l'on veut leur donner au sein de l'ensemble.

- Faire l'inventaire des fonctions, services ou collaborateurs du système considéré.
- Identifier les noms de services et de postes.
- Identifier les liens de dépendance hiérarchique et/ou fonctionnelle entre les services ou collaborateurs.

• • •

RECOMMANDATIONS

- Un organigramme a généralement une forme pyramidale (une ou quelques personnes en haut à la direction, puis les responsables des différents services, puis les agents de ces différents services).
- L'organigramme doit être construit sur la base des fonctions, pas des personnes qui occupent ces fonctions.
- Il doit être dynamique, c'est-à-dire qu'il doit être modifié aussi souvent que nécessaire, pour toujours correspondre à la réalité de la situation dans l'association.

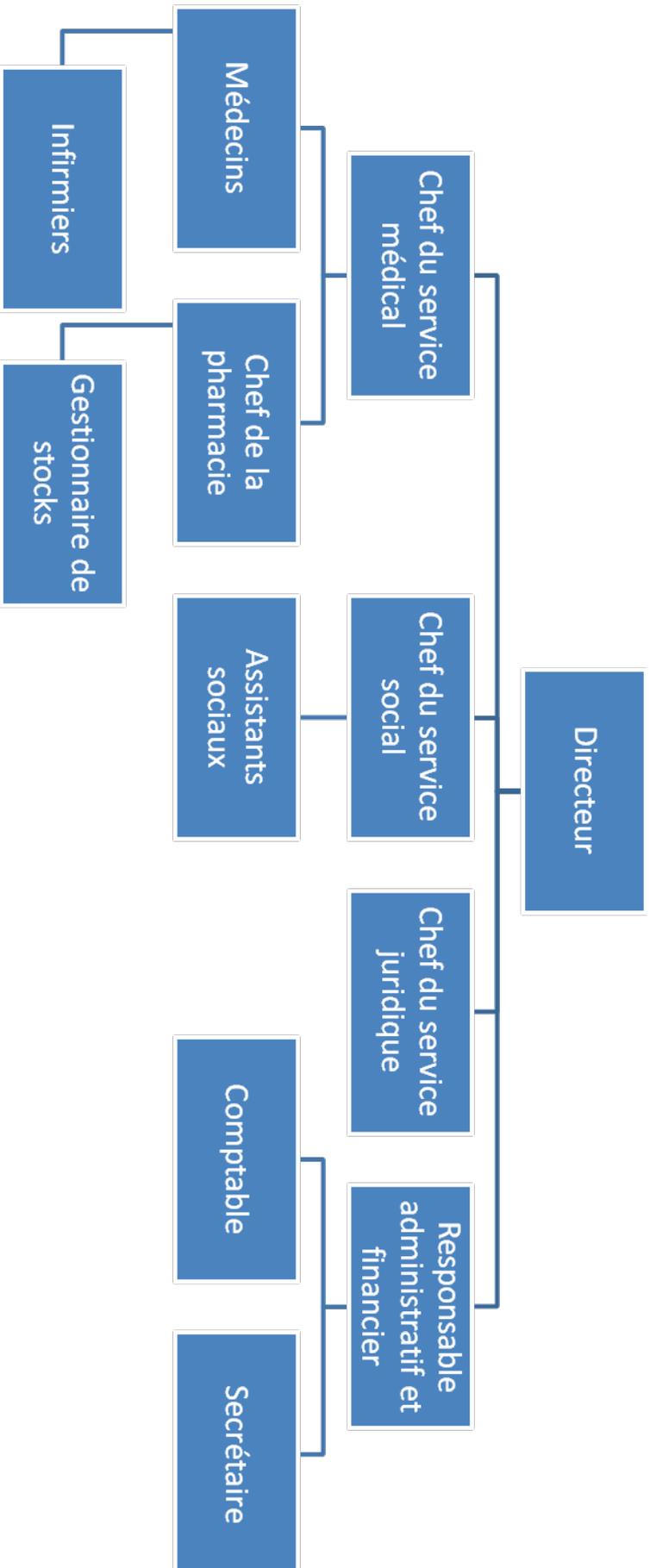
• • •

IMPLICATIONS

Ce travail peut être fait par tous les intervenants sur une base participative, et remis à jour en cas de modifications.

• • •

EXEMPLE



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

LES STATUTS / AD3

DÉFINITION

Les statuts sont établis par les fondateurs afin de fixer l'organisation et les règles de fonctionnement interne d'une association. Ils indiquent également l'objet de l'association (ce pour quoi l'association se crée).

Les fondateurs peuvent rédiger le contenu des statuts tout à fait librement. L'élaboration des statuts est une phase très importante lors de la création d'association car ils vont définir et encadrer sa pratique.

Une association n'existe légalement qu'à partir du moment où les statuts sont déposés, enregistrés et sanctionnés par la délivrance d'un récépissé par les autorités compétentes (préfecture ou autre). Toute modification des statuts devra être faite auprès de ces mêmes autorités compétentes.

• • •

OBJECTIF

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

• • •

CONDITIONS

Seules 3 informations sont obligatoires, celles qui permettent d'identifier l'association, c'est-à-dire :

- le nom,
- le siège social,
- l'objet de l'association (il précise le champ d'activité de l'association).

Les articles complémentaires figurant dans les statuts sont en général les suivants :

- la composition et les conditions d'admission des membres (catégories de membres : membres fondateurs, adhérents, bienfaiteurs, associés, leurs obligations...) et les conditions d'élection des membres du conseil d'administration ;
- la composition, le fonctionnement et les pouvoirs des Assemblées Générales, du Conseil d'Administration et du Bureau ;
- la durée de l'association ;
- les modalités de dissolution de l'association ;
- les ressources acceptées.

• • •

RECOMMANDATIONS

A FAIRE :

- La description de l'objet de l'association doit être bien réfléchi et doit englober la situation présente et l'avenir de l'association afin de ne pas avoir à modifier les statuts trop souvent. L'association ne pourra agir qu'en fonction des buts qu'elle a fixés dans cet article.
- Les statuts sont en général complétés par un règlement intérieur (cf fiche AD4) qui fixe plus en détails les règles en termes d'organisation et de vie interne. Le règlement intérieur est plus facilement modifiable.
- Les règles fixant les conditions de composition et les pouvoirs sont à rédiger avec soin.

A NE PAS FAIRE :

- Etablir dans les statuts des procédures trop lourdes et des modes d'organisation trop figés : cela peut s'avérer être un frein au bon fonctionnement de l'association.
- Prendre en modèle des statuts types tels quels, ils ne seront certainement pas entièrement adaptés au mode de fonctionnement de chaque association. Chaque association peut ajouter autant d'articles et de dispositions qu'elle le juge nécessaire.
- Avoir des statuts non conformes à la législation.
- Avoir des activités non conformes aux statuts.

• • •

EXEMPLE

STATUTS

Article 1. Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts, une association régie par la loi XXX, ayant pour titre :
.....

Article 2. Cette association a pour but

Article 3. Le siège social est fixé à :

Il pourra être transféré à tout autre endroit du pays par simple décision des instances compétentes (BE, CA). La ratification par l'Assemblée Générale sera nécessaire.

Article 4. L'association se compose de :

Membres d'honneur (définition), membres bienfaiteurs (définition), membres actifs ou adhérents (définition).

Article 5. Pour faire partie de l'association, il faut être agréé par le Bureau qui statue, lors de chacune de ses réunions, sur les demandes d'admission présentées.

Article 6. Sont membres d'honneur ceux qui ont rendu des services signalés à l'association ; ils sont dispensés de cotisation. Sont membres bienfaiteurs les personnes qui versent un droit d'entrée et une cotisation fixée chaque année par l'Assemblée Générale. Sont membres actifs ceux qui ont pris l'engagement de verser annuellement une cotisation fixée par l'assemblée Générale et participent aux activités de l'association avec le droit de vote.

Article 7. La qualité de membre actif se perd par : démission, décès, radiation, cessation d'activités, prononcée par le Conseil d'Administration, pour non-paiement de la cotisation ou pour motif grave, l'intéressé ayant été invité, par lettre recommandée, à se présenter devant le Bureau pour fournir des explications.

Article 8. Les ressources de l'association comprennent : le montant des droits d'entrée et des cotisations, les subventions, les prestations de services, les dons et legs.

Article 9. Structure et fonctionnement : l'association est dirigée par un Bureau Exécutif élu pour...années par l'Assemblée Générale, rééligible.

Le Bureau est composé de : un président, un ou plusieurs vice-présidents, un secrétaire (et s'il y a lieu un secrétaire-adjoint), un trésorier (et si besoin un trésorier adjoint), etc.

Un Conseil d'Administration peut être mis en place par le Bureau Exécutif. Il est composé des membres internes et externes à l'association avec un mandat de ... années renouvelables.

En cas de vacance, le Bureau Exécutif, pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres. Il est procédé à leur remplacement définitif à la prochaine Assemblée Générale. Les pouvoirs des membres ainsi élus prennent fin à l'époque où devrait normalement expirer le mandat des membres remplacés.

Article 10. Réunion du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration se réunit une fois au moins tous les six mois, sur convocation du président ou sur la demande du quart de ses membres. Les décisions sont prises à la majorité des voix ; en cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Tout membre du Conseil d'Administration qui, sans excuse, n'aura pas assisté à trois réunions consécutives, pourra être considéré comme démissionnaire.

Article 11. L'Assemblée Générale comprend tous les membres de l'association à quelque titre qu'ils y soient affiliés. L'Assemblée Générale ordinaire se réunit chaque année au mois de.....

Quinze jours au moins avant la date fixée, les membres de l'association sont convoqués par les soins du président. L'ordre du jour est indiqué sur les convocations. Le président, assisté des membres du Bureau, préside l'Assemblée et expose la situation morale de l'association.

Le trésorier rend compte de sa gestion et soumet le bilan à l'approbation de l'Assemblée.

Il est procédé, après épuisement de l'ordre du jour, au remplacement, au scrutin secret, des membres du Bureau Exécutif sortants.

Ne devront être traitées, lors de l'Assemblée Générale, que les questions soumises à l'ordre du jour. (Il est prudent de fixer les conditions du quorum et de majorité pour la validité des délibérations de l'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire).

Article 12. Assemblée Générale extraordinaire : si besoin est, ou sur la demande de la moitié plus un des membres inscrits, le président peut convoquer une Assemblée Générale extraordinaire, suivant les formalités prévues par l'article 11.

Article 13. Un règlement intérieur peut être établi par le Bureau Exécutif qui le fait alors approuver par l'Assemblée Générale. Ce règlement éventuel est destiné à fixer les divers points non prévus par les statuts, notamment ceux qui ont trait à l'administration interne de l'association.

Article 14. En cas de dissolution prononcée par les deux tiers des membres présents à l'Assemblée Générale, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par celle-ci et l'actif sera légué à une organisation ayant les mêmes buts et poursuivant sur le terrain les mêmes objectifs.

Les présents statuts ont été approuvés par l'Assemblée constitutive du

Le président Le secrétaire
 ou le trésorier
 ou le vice-président

2 signatures originales

LE REGLEMENT INTERIEUR / AD4

DÉFINITION

Si les statuts (cf. fiche AD3) fixent les grandes lignes de l'organisation et de la gouvernance de la structure, le règlement intérieur vient en préciser les modalités pratiques.

Il peut définir les règles d'organisation du travail d'une part, et certains aspects du fonctionnement de l'association d'autre part (règles de gouvernance).

A titre indicatif, il peut prévoir :

- le mode de calcul des cotisations et leur montant,
- les sanctions disciplinaires,
- le fonctionnement des assemblées générales (convocation, majorité, etc.),
- les modalités de fonctionnement des sections locales,
- la gestion du personnel,
- les règles de bonne conduite.

Il est généralement soumis à validation de l'une des instances dirigeantes de la structure (CA, AG, Bureau Exécutif, etc.)

Il peut être soumis à la signature d'un salarié lors de son embauche, devenant ainsi contractuel.

Le règlement intérieur a une valeur juridique, il est source de droits et également d'obligations : il doit être respecté par les membres et les salariés, et peut engager la responsabilité des parties prenantes.

• • •

OBJECTIFS

- Décrire et clarifier le fonctionnement et les relations de travail.
- Préciser les éléments d'organisation qui sont régulièrement amenés à évoluer et permettre ainsi de s'adapter à un environnement changeant (contrairement aux statuts qui sont plus difficiles à modifier, donc plus stables).

• • •

CONDITIONS

- Le règlement intérieur doit être conforme aux statuts : s'il fait apparaître des dispositions contraires aux statuts, ce sont les statuts qui font loi. Le règlement intérieur doit ainsi être élaboré après les statuts, après avoir répertorié les manques à compléter et les points à préciser.
- Le règlement doit être en harmonie avec la législation en vigueur dans le pays.

• • •

RECOMMANDATIONS

A FAIRE :

- Le règlement intérieur inclut des dispositions qui doivent ensuite être respectées, il est donc préférable de ne réglementer que l'indispensable après avoir listé les points prioritaires qui auraient réellement été sources de questionnements et/ou de difficultés.
- Devant être respecté et approprié par tous, il est nécessaire que tous perçoivent réellement l'utilité et le bénéfice de ce texte : il peut donc être intéressant que l'élaboration du règlement se fasse de manière collective. Il est nécessaire de le diffuser largement puisque nul n'est censé l'ignorer.

A NE PAS FAIRE :

- Ne pas s'inspirer de trop près de divers modèles et exemples d'autres structures car il doit correspondre au fonctionnement propre de la structure et ne doit, en aucun cas, être en contradiction avec les statuts propres à l'association.

...

EXEMPLE DE CONTENUS

- Les ressources de l'association
- Le mode de fonctionnement d'organes spécifiques ou sous-groupes (type commissions, collèges, etc.)
- L'utilisation des locaux et équipements y compris par des tiers
- L'accès aux services de l'association
- Les obligations des membres
- Les modalités de participation
- Les procédures disciplinaires
- Les activités de l'association

L'INTERIM ET LA DELEGATION DE POUVOIR / AD5

DÉFINITIONS

L'intérim est le remplacement d'une personne par une autre en son absence. Cela inclut la délégation de toutes les tâches et pouvoirs liés à sa fonction.

La délégation de pouvoir est le fait de transmettre à quelqu'un tout ou partie des prérogatives attribuées normalement à une autre personne pour un temps déterminé.

L'intérim comme la délégation de pouvoir, sera accordé par le supérieur hiérarchique, en concertation avec les personnes concernées. Si c'est le directeur qui doit s'absenter ou déléguer ses pouvoirs, le président validera la décision ; si c'est le président, le CA ou l'AG validera la délégation.

NB : la délégation de signature se distingue de la délégation de pouvoirs. Elle permet simplement à son bénéficiaire de signer en lieu et place du président ou du trésorier et au nom de la structure certains actes déterminés (contrats, chèques bancaires, par exemple). La délégation de signature ne dégage pas celui qui délègue de sa responsabilité pénale et ne le dessaisit pas de ses attributions.

• • •

OBJECTIFS

- Assurer la continuité du service en cas d'absence (intérim).
- Permettre de décharger une personne en cas de surcroît de travail ou d'urgence pour respecter les délais (délégation).
- Permettre la participation du plus grand nombre aux votes en Assemblée Générale sans que les personnes soient nécessairement présentes physiquement.

• • •

RECOMMANDATIONS

A FAIRE :

- Définir à l'avance les règles de délégation ou d'intérim (exemple : le président peut déléguer au vice-président, le trésorier peut déléguer au président, etc.) dans le manuel des procédures.
- S'assurer que celui qui assure l'intérim (ou à qui le pouvoir est délégué) a la capacité d'occuper les fonctions, qu'il connaît et qu'il est en mesure d'appliquer les obligations liées à la fonction.
- Etablir une note de service qui formalise la délégation ou l'intérim : nom et fonction de la personne qui délègue ; nom et fonction de la personne à qui on délègue ; durée de la délégation.
- Généralement l'intérim est limité à la conduite des affaires courantes. La délégation concernera des prérogatives spécifiques.

A NE PAS FAIRE :

- Ne pas confondre délégation de pouvoir et intérim.
- Ne pas outrepasser des fonctions et pouvoirs qui sont confiés, que ce soit dans le cadre d'un intérim ou d'une délégation de pouvoir.

• • •

IMPLICATIONS

Il est nécessaire d'informer l'ensemble du personnel de l'intérim ou de la délégation de pouvoir.

• • •

EXEMPLE

Délégation de pouvoir

Je soussigné [Titre, Nom, Prénom], agissant en qualité de [fonction] de l'association [Nom de la structure], sise [adresse] donne, par la présente, pouvoir à :

[Titre, Nom, Prénom], en qualité de [fonction], demeurant [adresse] afin de représenter l'association pour les éléments suivants :

Signature des contrats de travail

etc ...

Fait à [Ville], le [date]

LE COMPTE EN BANQUE / AD6

DÉFINITION

Une banque est une entreprise qui gère les dépôts et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts et offre des services financiers. Le banquier et le client amorcent une relation au moyen de l'ouverture d'un compte.

L'ouverture d'un compte est une opération contractuelle qui nécessite un accord préalable entre le banquier et son nouveau client. Ainsi, les conditions de fonctionnement du compte et notamment les conditions tarifaires, sont transparentes.

Un compte en banque ou compte bancaire est un compte créé et tenu par une banque pour une personne physique (particulier) ou morale (association, entreprise...) afin de donner la possibilité au titulaire du compte d'effectuer des opérations de retrait d'argent, d'emprunt, d'épargne, d'émettre des chèques de paiements, etc.

On appelle communément un compte bancaire un compte courant car il sert à effectuer des opérations bancaires courantes : retrait, paiements, dépôts. Le client de la banque est appelé le titulaire du compte. On rencontre également les appellations : compte à vue, compte de dépôt et compte chèque.

Un compte en banque est un état comptable sur lequel est inscrit l'ensemble des opérations effectuées entre la banque et son client. Le compte Banque tenu par l'association X ainsi que le compte Client X tenu par la banque sont deux comptes réciproques. Leurs soldes sont obligatoirement :

- égaux, car ils enregistrent les mêmes opérations ;
- opposés, car une créance de la banque sur l'association est une dette de l'association vers la banque et inversement.

• • •

OBJECTIFS

- Déposer, sécuriser son argent et en disposer à tout moment.
- Minimiser les risques de vol et de perte.
- Disposer des moyens de paiements (espèces, chèque, carte de paiement, virement...).
- Bénéficiaire de conseils et d'assistance pour la gestion de sa trésorerie.
- Bénéficiaire de conseils et d'assistance en matière de gestion financière.
- Bénéficiaire et faire des opérations financières et des opérations de trésorerie (change, placement...).
- Bénéficiaire de crédits (avance de monnaie, crédit d'exploitation, crédit d'investissement...).

• • •

CONDITIONS

- Avoir la capacité juridique.
- Prouver votre identité à l'aide d'une pièce officielle, justifier de votre domicile et déposer un spécimen de signature.
- Disposer de photos d'identité récentes.
- Disposer des documents de l'association (statuts et règlement intérieur, procès verbal de l'Assemblée Générale désignant les signatures sur le compte).
- Ne pas être frappé d'une interdiction bancaire.

• • •

RECOMMANDATIONS

A FAIRE :

- Faire une étude comparative des conditions de banques (frais de tenue de compte, délai de mise à disposition des virements, disponibilité des relevés bancaires, etc.).
- Lire attentivement la convention de compte qui est le document de référence qui permet de mieux connaître l'offre et les pratiques de la banque et de faire une comparaison entre les offres des banques. Elle donne aussi toutes les informations à connaître pour faire fonctionner correctement le compte et la marche à suivre pour résoudre les différends éventuels.

- Suivre régulièrement les opérations passées sur le compte à partir des relevés bancaires.
- Remplir les talons des chèques.
- Vérifier au moins une fois par mois son compte en faisant le rapprochement entre le relevé de compte remis par la banque et le journal de banque tenu par l'association (cf. fiche CP10).
- Contrôler les conditions de la banque.
- Informer la banque en cas de perte, de vol, de détournement ou de l'utilisation non autorisée de l'instrument de paiement tel que spécifié dans les conditions contractuelles (par écrit).
- Être vigilant au suivi des signatures autorisées.
- Signaler systématiquement à la banque tout départ d'un signataire afin de lui retirer son habilitation au plus vite.
- Lire attentivement les documents d'information que votre banque vous envoie (changement des conditions de la banque).
- Donner procuration à un agent de la comptabilité pour l'obtention des relevés bancaires.
- Archiver tous les documents bancaires (RIB, relevés de compte, etc.).

A NE PAS FAIRE :

- Emettre un chèque ou autoriser un virement sans savoir exactement combien il reste sur son compte.
- Emettre un chèque sans provision.
- Emettre un chèque sans préciser le nom du bénéficiaire.
- Laisser trainer son chéquier ou sa carte bancaire.
- Donner des ordres de virement verbaux ou téléphoniques.
- Ne pas remettre un chèque sans avoir au préalable fait une photocopie.

• • •

IMPLICATIONS

Il faut connaître en temps réel le montant dont vous disposez sur votre compte bancaire. Le relevé bancaire envoyé périodiquement par votre banquier ne doit pas remplacer les comptes que vous tenez pour connaître vos ressources. L'avantage de faire ses comptes, c'est de connaître, en temps réel, la somme dont on dispose, mais c'est aussi de pouvoir corriger les erreurs du banquier (si elles existent).

• • •

EXEMPLE

Tableau comparatif des offres bancaires

	BANQUE 1	BANQUE 2	BANQUE 3
Frais de tenue de compte			
Frais d'émission de relevés de compte			
Frais de retrait en banque/en distributeur			
Tarif d'émission des chèques			
Tarif d'encaissement des chèques			
Tarif d'émission de virements			
Tarif de réception de virements			
Tarif de carte de paiement/retrait			
Découvert autorisé (oui/non)			
Frais de découvert (taux d'intérêt, agios...)			
Taux de rémunération des comptes d'épargne			

LES REGLES DE SECURITE / AD7

DÉFINITION

Les règles de sécurité sont l'ensemble des règles permettant d'assurer la sécurité des personnes, des biens matériels (locaux, véhicules, liquidités...) et immatériels (données informatiques).

Ces règles peuvent faire partie du manuel de procédures et doivent a minima observer la législation locale.

• • •

OBJECTIFS

Identifier, analyser les risques afin de les prévenir et de se préparer à des actions correctives en cas de réalisation de ces risques. Ne pas se prémunir contre ces risques peut mettre en danger l'organisation.

1. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES ENCOURUS PAR L'ASSOCIATION ET SES MEMBRES

Ce travail se doit d'être un travail collectif, où chaque corps de métier doit être représenté (médecins, travailleurs sociaux, gardiens, équipe financière, chauffeurs...) afin qu'il puisse exprimer sa perception des risques liés à son propre travail mais également à un niveau plus large.

Ce travail doit également inclure une analyse de la législation locale : quelles sont les obligations légales (droit du travail, assurance, fiscalité / taxes...) en vigueur dans le pays ?

Ce travail doit permettre de mettre en place, pour chacun des risques identifiés :

- Des actions préventives : comment éviter la réalisation de ces risques ? (prévention, information, éviter les comportements à risques...)
- Des actions correctives (quand c'est possible) : quelle réponse apporter en cas de réalisation de ces risques ?

Il peut être utile de nommer un référent sécurité : dans certains pays, cette fonction revient normalement aux délégués du personnel. A partir d'un certain nombre de salariés, l'organisation a pour obligation de mettre en place un CHSCT (Comité Hygiène et Sécurité Conditions de Travail).

2. RISQUES PRINCIPAUX

La liste des risques ci-dessous n'est pas exhaustive mais présente des pistes pour l'identification des risques principaux :

- Risques sur les personnes :
 - Risques de maladie pour les salariés
Exemple d'action préventive : souscrire une assurance médicale pour les salariés (les coûts d'une assurance médicale peuvent être inclus dans les coûts salariaux présentés aux bailleurs).
 - Risques encourus par les salariés lors des déplacements, notamment à l'étranger
Exemples d'actions préventives : souscrire une assurance voyage pour couvrir les frais médicaux et de rapatriement ; recueillir de l'information fiable auprès de sources extérieures (consulat, autres organisations présentes dans le pays par exemple) en cas de troubles sociaux ou politiques. Au besoin, établir des règles de déplacement (moyens de transport, lieux, horaires autorisés/interdits).
 - Accidents du travail : un accident intervenu dans le cadre du travail, y compris sur le trajet domicile – lieu de travail. Ces risques peuvent inclure les accidents de voiture/moto, les accidents de contamination du sang, etc.
Rappel : une organisation est responsable juridiquement et donc financièrement.
Exemples d'actions préventives : disposer d'une trousse médicale d'urgence dans l'association ; afficher un répertoire des lieux de référence pour la prise en charge, avoir sa carte de mutuelle de santé à tout moment sur soi.
 - Risques encourus par le personnel en fonction
Arrestation des membres de l'organisation pendant les manifestations publiques (actions de plaidoyer).

Exemples d'action préventive : pas de résistance lors des arrestations, éviter les échanges de propos avec les forces en face.

Exemples d'action corrective : informer des partenaires au niveau local et international, informer son avocat.

- Risques sur les biens

- Risques concernant les locaux, les véhicules (incendie, accident, cambriolage) et le matériel

Exemples d'actions préventives : possibilité de souscrire une assurance (l'assurance responsabilité civile est obligatoire pour les véhicules et les locaux) ; disposer des extincteurs dans les locaux ; embaucher un veilleur de nuit ; vérifier régulièrement les installations électriques, etc.

- Risques de perte de données informatiques

Exemples d'actions correctives : sauvegarde régulière des données (définir en interne qui fait quoi et quand) ; sauvegarde sur internet (stockage en ligne) ; sécurisation des accès (utilisation de mots de passe pour l'accès à des données sensibles comme les salaires) ; mise en place d'anti-virus sur les ordinateurs ; scan systématique des clés USB, etc.

- Risques sur les liquidités

Les risques encourus sont principalement le vol.

- Gestion du coffre/caisse

Exemples d'actions préventives : coffre scellé au sol qui alimente une petite caisse pour les dépenses courantes ; coffre et caisse situés dans une pièce isolée avec un seul accès, à l'abri des regards pour éviter les tentations (internes ou bien des personnes de passage dans l'organisation), éviter d'avoir des sommes importantes dans la caisse, la caisse doit-être toujours fermée à clé détenue par une seule personne, etc.

- Gestion de l'argent liquide

Exemples d'actions préventives : pour les retraits à la banque, limiter les sommes d'argent (retraits plus nombreux = retraits moins importants) ; éviter les retraits réguliers (à la même date et à la même heure, discrétion, éviter les déplacements à pied) ; préférer les paiements par chèque ou virement au-delà d'un certain montant, etc.

• • •

RECOMMANDATIONS

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

- Les règles de sécurité sont, comme les risques, en constante évolution, et doivent faire l'objet d'une veille et d'une mise à jour régulière.

• • •

EXEMPLES

1. LES PROCÉDURES DE SÉCURITÉ PEUVENT-ÊTRE EXTRAITES DU MANUEL DE PROCÉDURES.

2. AU CAS OU LE MANUEL N'EXISTE PAS LES LIGNES SUIVANTES PEUVENT SE RETROUVER DANS LES PROCÉDURES DE SÉCURITÉ.

Les risques liés à :

- l'archivage

Les textes et rapports sont enregistrés sur des supports (clés USB, disques durs externes) et classés dans un répertoire qui se présente comme suit :

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

Tous les fichiers des textes et rapports sont sauvegardés périodiquement (au moins toutes les fins de semaine) sur une clé USB ou un CD adéquatement protégé(e) dans une boîte à rangement. Une copie de tous les documents traités est conservée dans un classeur « Documents traités ».

- La sécurité du personnel et des biens
- La gestion des liquidités

LA CONVENTION / AD8

SYNONYMES

Accord de coopération, contrat, lettre de coopération, protocole d'accord.

• • •

DÉFINITION

Une convention est un document contractuel qui fixe les droits et obligations entre deux ou plusieurs parties. Il en existe différents types en fonction du projet concerné : convention de partenariat, convention de financement, convention de stage, etc.

• • •

OBJECTIFS

Les objectifs sont de :

- répartir les tâches et les responsabilités, fixer les engagements réciproques des parties concernées par la convention;
- fixer les conditions d'arbitrage en cas de litige entre les parties ;
- déterminer la durée de la convention.

• • •

CONDITIONS

L'objet de la convention doit être clairement défini et la répartition des tâches négociée entre les parties. La formulation doit être la plus claire, détaillée et la plus explicite possible.

• • •

IMPLICATIONS

- Les conventions doivent être archivées et disponibles dans l'association pour toutes les personnes concernées par l'objet de la convention.
- Une convention ne peut pas être modifiée après son entrée en vigueur. Si un ou des éléments doivent changer au fil du temps, il convient de rédiger un avenant à la convention mentionnant les modifications apportées et établi dans les mêmes conditions (un exemplaire pour chacune des parties, daté et signé par tous).

• • •

RECOMMANDATIONS

A FAIRE :

Les mentions minimales qui doivent figurer dans une convention sont :

- désignation des parties concernées par la convention : noms complets des parties concernées, acronyme (s'il existe) et domiciliation ou adresse ; et leurs représentants signataires (noms et fonctions) ;
- objet de la convention ;
- durée de la convention ;
- droits et obligations des parties (mention aussi explicite et détaillée que possible) ;
- conditions de réalisation, de modification et de rupture anticipée ;
- règlement des litiges (loi applicable et juridiction).

Les conventions doivent être établies en autant d'exemplaires qu'il y a de parties à la convention ; chacune des parties doit en posséder un exemplaire original daté, signé par tous et cacheté.

A NE PAS FAIRE :

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

• • •

EXEMPLE

CONVENTION DE FINANCEMENT**ENTRE**

«NOM ASSO»

Ayant son siège social au «ADRESSE», «CODE POSTAL», «VILLE», «PAYS»

Représentée par «GENRE» «NOM» «PRENOM», «FONCTION»

Ci-après dénommée le Bailleur,

ET

«NOM ASSO»

ayant son siège social au «ADRESSE», «CODE POSTAL», «VILLE», «PAYS»

Représentée par «GENRE» «NOM» «PRENOM», «FONCTION»

Ci-après dénommée l'Association.

Préambule :

À compléter

Le Bailleur a décidé de :

Soutenir le projet « titre du projet» (ci-après dénommé LE PROJET) déposé par l'Association dans le cadre de son appel à projet à hauteur de : « montant du financement » euros.

Article 1 – Modalités d'octroi de la subvention

La subvention sera créditée au compte de l'Association, dès après la signature du présent contrat selon les modalités suivantes :

«ECHEANCIER VIREMENT»

Chaque virement est conditionné à la réception et à la validation par le Bailleur d'un rapport d'activités, d'un suivi budgétaire et des pièces justificatives de la période précédente (voir article 5)

Article 2 – Durée

La présente convention prend effet à compter de sa signature et est valable jusqu'au «DATE».

Article 3 – Affectation

L'Association s'engage à utiliser la Subvention exclusivement aux fins de réalisation du Projet validé par le Bailleur. La Subvention est une libéralité, et de ce fait l'Association ne peut céder aucun droit ni aucune obligation découlant de la présente convention.

L'Association accepte la Subvention mentionnée et s'engage à respecter l'affectation précisée dans le budget annexé à la présente convention.

Article 4 - Condition d'exécution et modification

L'Association s'engage à respecter la législation en vigueur dans le pays où se réalisera le Projet et à observer la plus stricte neutralité entre les opinions et tendances, notamment politiques et religieuses.

L'Association s'engage à tenir le Bailleur immédiatement informé de tout problème ou événement pouvant modifier l'objet du projet ou affecter sa réalisation.

L'Association s'engage à transmettre au Bailleur tout document et notamment copie des procès-verbaux ayant trait aux modifications intervenues dans ses statuts, dans son règlement intérieur, dans la composition de son Conseil d'Administration ou de son Bureau.

Toute modification relative aux modalités d'octroi, à l'affectation et à la durée de la subvention devra faire l'objet d'un accord écrit préalable du Bailleur, après demande de l'Association.

Article 5 - Obligations de l'Association

L'Association s'engage par ailleurs à transmettre au Bailleur :

Avant la «date à mi-parcours»

- un relevé détaillé d'utilisation de chaque dépense (journal de caisse) liée au projet et effectuée entre le 1er janvier et le 30 juin 2011 ainsi que les copies des factures correspondant à ces dépenses,
- un rapport financier intermédiaire du projet, arrêté au 30 juin 2011 (suivi budgétaire), dans la monnaie du pays de l'Association et en Euros,
- un rapport narratif présentant les activités réalisées du 1er janvier 2011 et le 30 juin 2011.

Avant le «date en fin de parcours»,

- un relevé détaillé d'utilisation de chaque dépense (journal de caisse) liée au projet et effectuée entre le 1er juillet 2011 et le 31 décembre 2011,
- les copies des factures correspondant à ces dépenses,
- un rapport financier global (arrêté définitif du compte d'emploi de la Subvention) portant sur toute la période du projet, dans la monnaie du pays de l'Association et en Euros,
- un rapport narratif présentant les activités réalisées du 1er juillet au 31 décembre 2011,
- un exemplaire des publications ayant fait l'objet du financement ou du cofinancement dont cette convention fait l'objet.

Ainsi qu'un exemplaire de ses comptes annuels, de son rapport moral et financier, dès leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle

Article 6 – Communication

L'Association s'engage à utiliser la mention «Financé par le Bailleur» lors de toute communication faisant référence au Projet, y compris dans ses rapports annuels, ainsi que sur toute publication faisant l'objet d'un financement ou d'un cofinancement. Toute autre mention devra faire l'objet d'un accord préalable du Bailleur.

Dans le cadre de sa communication, le Bailleur se réserve le droit de publier toute donnée concernant la Subvention et/ou la teneur du Projet.

Article 7 – Résiliation

Les conditions énoncées dans le préambule et les articles de la présente Convention déterminent l'engagement du Bailleur et de l'Association.

Une mise en demeure de se mettre en conformité avec la Convention sera adressée par courrier à l'Association :

- Si le Bailleur constatait que les principes éthiques et déontologiques énoncés au préalable ne sont pas respectés dans l'exécution du Projet,
- Si le Bailleur constatait que des éléments ne lui ont pas été présentés avant ou au cours de l'instruction de la demande de financement de l'Association,
- Si l'Association ne respectait pas la destination initiale du Projet,
- En cas de manquement à l'une des obligations prévues dans la présente Convention.

A défaut de réponse à cette mise en demeure dans un délai de quinze jours à compter de sa date de réception, la présente convention sera résolue de plein droit. Dans cette hypothèse, le Bailleur se réservera le droit de demander par courrier, le remboursement total ou partiel des sommes versées auquel l'Association devra procéder dans un délai de deux mois à compter de la date de réception de ce courrier. Le soutien du Bailleur ne sera définitivement acquis qu'à la complète et parfaite réalisation de l'ensemble des obligations fixées dans la présente Convention.

Article 8 - Loi applicable et juridiction

Tout litige survenant entre les deux parties signataires doit faire l'objet d'une tentative de règlement à l'amiable.

Fait en deux exemplaires, (Cachet et signature précédée de la mention manuscrite "Lu et approuvé")

A, le

LA GESTION DES MISSIONS / AD9

DÉFINITION

Une mission est le déplacement d'un employé de la structure à la demande ou à l'autorisation de celle-ci et pour des raisons professionnelles.

• • •

OBJECTIFS

Une mission peut avoir différents objectifs :

- Gérer un problème qui ne pouvait pas l'être à distance (par exemple : effectuer un contrôle sur pièces dans une antenne).
- Rencontrer des partenaires en personne (ex : déplacement dans une conférence internationale pour créer ou entretenir les contacts avec ses partenaires).
- Mettre ses compétences à disposition d'une autre structure (ex : animer une formation pour le personnel d'une antenne ou d'une association partenaire).
- Procéder à un contrôle sur pièces d'une structure (ex : un bailleur va vérifier les pièces comptables d'une association qu'il finance, ou vérifier que les activités menées sur le terrain correspondent à celles qui sont budgétées).
- Procéder au suivi/supervision des antennes décentralisées.

• • •

CONDITIONS

La mission doit être effectuée soit à la demande de la structure, soit avec son accord.

La personne qui effectue une mission doit disposer d'un ordre de mission. L'ordre de mission sera établi par la structure qui commande la mission (soit la structure d'origine du salarié, soit une structure partenaire qui demande la mise à disposition d'un salarié pour une mission qu'elle prendra en charge).

Les règles de prise en charge des frais doivent être clairement établies et connues de tous.

• • •

RECOMMANDATIONS

- Préparation de la mission : des termes de référence précis doivent être établis (lieu, dates, personnes à rencontrer, objectifs à atteindre) soit par le commanditaire, soit par le chargé de mission. Ils doivent être validés par la structure.
- Un ordre de mission est établi ; il devra être visé par toutes les structures visitées pendant la mission avec indication des dates d'arrivée et de départ du chargé de mission.
- Les frais de mission doivent être intégralement couverts par le commanditaire.

Le paiement des frais de mission peut se faire :

- par le versement d'une indemnité per diem (= un montant forfaitaire versé par jour de mission qui couvrira tous les frais sans avoir à fournir tous les justificatifs des dépenses),
- par le remboursement des dépenses réelles (dans ce cas il faudra octroyer au chargé de mission une avance sur frais, et le remboursement de tous les frais engagés sera fait à son retour sur présentation des justificatifs).
- par le paiement direct de certains frais (transport, hébergement) et le versement de l'indemnité per diem pour les autres frais.

- A son retour de mission, le chargé de mission devra fournir un rapport de mission qui fera la synthèse du déroulement de la mission.

• • •

EXEMPLE

Trame de rapport de mission :

1. Rappel des TDR de la mission : dates, lieux visités, personnes rencontrées, objectifs, programme
2. Déroulé détaillé de la mission et activités menées
3. Atteinte des objectifs : OUI/NON, pourquoi ?
4. Bilan de la mission/recommandations
5. Remerciements

Le rapport sera soumis dans les délais prévus à la direction pour validation puis transmis au commanditaire et à toutes les structures et interlocuteurs rencontrés pendant la mission.

Le rapport devra être archivé dans la structure.

LE MANUEL DE PROCEDURES / AD10

DÉFINITIONS

Un manuel de procédures établit et détaille, pour chaque activité menée par une organisation, les étapes, les intervenants impliqués et les outils utilisés pour mener à bien cette activité. C'est le fil conducteur des activités, soit le « comment faire » de l'association.

Le manuel de procédures fait partie des outils qui permettent d'identifier le circuit des responsabilités en matière de gestion administrative, comptable et financière, avec les statuts de l'association (cf fiche AD3), le règlement intérieur (cf fiche AD4) et l'organigramme (cf fiche AD2).

• • •

OBJECTIFS

1. L'objectif d'un manuel de procédures est d'aider les personnes qui participent à la vie de l'association à répondre aux situations. Le manuel de procédures est le reflet du savoir faire et de l'expérience de l'association.

NB : Le manuel de procédures concourt à la qualité et à la constance des prestations qu'offre l'association. Il doit être élaboré en concertation avec les employés directement concernés, et validé par le Conseil d'Administration qui fixera, ainsi, les responsabilités listées dans ce document.

2. Le manuel de procédures contribue à :

- Garantir la continuité de la bonne marche de l'association : le Manuel de procédures représente une capitalisation des savoir-faire techniques et des expériences de mise en œuvre, dans un but à la fois organisationnel et didactique. Véritable mémoire de l'organisation, il s'impose comme le meilleur outil pour une formation rapide, et, à ce titre, apporte une garantie de continuité lors des mutations du personnel ;
- Former les collaborateurs : les procédures servent de point de départ pour la formation du personnel en phase d'intégration. Elles simplifient la tâche de l'encadrement en établissant une aide au dialogue au sein de l'organisation.

Il est aussi :

- Un outil de management : les procédures font partie du système d'information et de gestion de l'institution. A ce titre, elles permettent de communiquer, sous forme de documents accessibles, les règles et méthodes applicables dans l'institution. La répartition des rôles et les relations entre services sont clarifiées. Les actions d'arbitrage attendues du management sont de ce fait moins nombreuses ;
 - Un instrument de contrôle essentiel : l'absence de procédures écrites rend le contrôle interne difficile, non-transparent et aléatoire. Les procédures apparaissent donc comme un engagement commun, et forment une base de contrôle acceptable pour tous ;
3. Le manuel de procédures est aussi le cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif et financier en conformité avec : les dispositions des conventions de financement ; la législation du pays ; le savoir-faire et les valeurs de l'association.

• • •

CONDITIONS

- Définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'institution.
- Tracer les filières que devront emprunter les pièces justificatives tant internes qu'externes ainsi que le cycle idéal pour la réalisation des travaux comptables.
- Définir les attributions dévolues aux différents préposés à chaque étape d'exécutions des opérations.
- Connaître les outils dont doivent disposer les intervenants chargés d'exécuter les opérations.

- Identifier les types de contrôle fondamentaux à effectuer à priori ou posteriori : contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel ; auto-contrôle, contrôle hiérarchique, audits interne et externe et l'inspection.
- Indiquer, pour les procédures administratives, les responsabilités dans l'engagement de l'institution et le schéma de traitement des dossiers et les modalités de gestion des ressources humaines.

• • •

RECOMMANDATIONS

Ce travail doit avant tout être un travail COLLECTIF, impliquant le plus de membres possibles. Il ne doit pas être réalisé par un consultant qui n'associe pas les membres et qui ne tient pas compte du contexte de l'association.

Le manuel, d'intérêt commun, n'est pas statique et l'apport de l'expérience des uns et des autres améliorera sa mise à jour.

• • •

EXEMPLE

A titre indicatif, un manuel de procédure peut contenir :

Les procédures administratives

- Présentation et structuration de l'association
- Gestion du secrétariat
- Gestion des ressources humaines

Les procédures comptables et financières

- Elaboration et approbation du budget
- Procédures d'encaissement : présentation des cotisations, modalités de versements
- Procédures de décaissement : décaissements par caisse, décaissement par banque, décaissement par virement
- Suivi comptable : tenue du journal de caisse, tenue du journal de banque, rapprochements
- Suivi budgétaire
- Archivage des pièces
- Passation de marché
- Gestion des immobilisations/des biens

Audit et contrôle

- Rapportage
- Activités de contrôle
- Audit externe
- Suivi-évaluation