

**MANUEL ADMINISTRATIF  
FINANCIER ET COMPTABLE**

PREMIERE PARTIE

GESTION ADMISNISTRATIVE

## **Chapitre I**

## **Relations structurelles**

### **1.1 Rapports entre les différents organes de l'ONG HED – Tamat**

Les relations structurelles concernent les rapports qui existent entre le conseil d'administration (CA), le Secrétariat Permanent (SP) et le commissariat aux comptes.

#### **1.1.1 Le conseil d'administration (CA) et le Secrétariat Permanent (SP)**

Le conseil d'administration est une émanation de l'assemblée générale (AG), tandis que le secrétariat permanent joue le rôle d'une direction exécutive mise en place par le C.A. Mais il doit exister entre le conseil d'administration (CA) et le secrétariat permanent (SP) des relations souples de collaboration verticale et horizontale. C'est dans cette optique, que le présent manuel vient mettre en place tous les procédés adéquats pour éviter tout conflit de compétence et/ou clivages pouvant entraîner un dysfonctionnement des structures et, toute autre frustration des hommes chargés de les animer.

En effet, si le CA est responsable devant l'assemblée générale, le SP est responsable devant le CA.

- Le secrétariat Permanent doit rendre compte au CA tous les trois (3) mois du niveau d'exécution de ses activités selon son planning ordinaire d'une part, et selon le plan d'action et du budget de l'ONG d'autre part.
- Aussi, il doit rendre compte au fur et à mesure de l'état d'évolution du partenariat avec l'état, les organismes nationaux, internationaux et les autres bailleurs de fonds afin de bénéficier de l'appui du CA ;
- Le Secrétariat Permanent reçoit les directives du CA par l'intermédiaires du Secrétariat Permanent ; mais des relations interpersonnelles et/ou interprofessionnelles existent sans pour autant influencer négativement les rapports de travail.
- Le secrétaire permanent assiste ou se fait représenter aux réunions du CA avec un avis consultatif.
- Le secrétariat permanent peut procéder au recrutement du personnel d'appui sur avis consultatif du CA.

#### **1.1.2 – Le commissariat aux comptes (C.C) et le conseil d'administration (CA)**

- Le C A se soumet aux opérations de contrôle de C.C dans tous les aspects de la gestion de l'ONG. Pour ce faire, il doit fournir toutes les informations et les pièces justificatives afférentes à la gestion financières et comptables.
- Le CA peut bénéficier de l'appui/conseil de C.C qui peut à son tour faire appel à une expertise extérieure au besoin.

### **1.1.3 – Le secrétariat Permanent (S.P) et son personnel :**

- C'est l'organe de permanence de l'ONG – HED -TAMAT. Il est sous la responsabilité de l'organe d'administration (C.A) et sous la direction du Secrétaire Permanent, qui est généralement nommé et/ou élu par le conseil d'administration.
- Le personnel du S.P est recruté par le C.A qui peut toute fois, tenir compte de la proposition du Secrétaire Permanent.
- Le Secrétaire Permanent entretient une direction de style démocratique, souple, équitable et participatif avec son personnel.
- Le personnel doit respecter la voie hiérarchique vis à vis des autres organes.

### **1.2. la gestion de la correspondance :**

Au vu de l'importance capitale que requiert le domaine de la communication, la correspondance constitue le pivot de toutes les informations administratives formelles. Pour mieux la gérer, certaines dispositions sont nécessaires au regard de la déontologie administrative :

- Tous les courriers adressés à l'ONG sont déposés au secrétariat puis enregistrés dans le registre «courrier arrivé ». Le secrétariat se devra de les transmettre au Secrétaire permanent qui va les affecter avec annotation aux divers agents techniques concernés. Leur répartition interne est assurée par le Secrétariat à l'aide d'un registre interne : «transmission interne ».
- Aucun courrier ne doit sortir de l'ONG sans la signature d'un membre du C.A ou du Secrétaire Permanent de l'ONG. Le Secrétariat se charge de l'enregistrer dans le registre «courrier départ ».

## **Chapitre II : Administration du personnel :**

### **2.1. le recrutement :**

Pour tout recrutement du personnel de l'ONG, le SP doit identifier le besoin, s'assurer que ce besoin est permanent en tenant compte des ressources dont dispose HED – TAMAT sinon prévues dans un budget approuvé. Le recrutement du personnel peut se faire de différentes manières en tenant compte du profil de poste à pouvoir.

Ainsi, s'agissant du personnel de soutien par exemple (Gardien, manœuvre etc.), le recrutement peut se faire sans un test préalable. La sélection des candidats se fait sur la base des demandes d'emploi adressées au président de l'ONG. Le C.A procède au choix du meilleur candidat sur la base de critères objectifs.

Cependant, le S.P peut procéder à ce genre de recrutement avec délégation des pouvoirs du Président du C.A.

Si le profil du poste à pouvoir nécessite une compétence particulière, le recrutement se fait par appel à candidatures public. Dans ce cas, le recrutement passe par les étapes suivantes :

1. – la rédaction des termes de références du recrutement ;
2. L'appel à candidatures par voie de presse (radio, presse écrite, etc.) ou par une correspondance adressée à l'ANPE pour la publication de l'appel ;
3. La présélection des dossiers ;
4. La sélection des candidats (au besoin par un test écrit, oral) ;
5. La rédaction du rapport de recrutement portant mention nominative des candidats (es) retenus.
6. Entretien avec le (s) candidat (s) retenu (s) pour la détermination de la position catégorielle sur la base de la conversion collective et des diplômes du candidat : fixation du salaire, détermination des avantages (en numéraire et en nature), préparation de contrat de travail. Après la signature du contrat de travail, intervient la diffusion d'une note de service portant embauche.

## **2.2. Le contrat de travail**

Toute embauche est soumise à l'établissement d'un contrat de travail obligatoire dont la nature est définie par les signataires. Une déclaration doit en être faite aux services concernés.

Le contrat n'est pas le même pour tous les types d'engagements. A cet effet, on distingue :

### **2.2.1. L'employé permanent**

Est employé permanent à HED – Tamat, tout employé ayant été confirmé comme membre du personnel permanent de l'ONG après avoir accompli avec succès la période d'essai et qui détient un contrat de travail au nom de l'ONG. Le contrat de travail pour le personnel permanent est établi au minimum en trois exemplaires et soumis au visa de l'inspecteur du travail et de la main d'œuvre du lieu du siège :

- L'exemplaire N°1 est remis à l'intéressé
- L'exemplaire N°2 est conservé par la section de comptabilité
- L'exemplaire N°3 est remis à l'inspecteur du travail et de la main d'œuvre lieu de siège.

Après l'engagement, un dossier doit être constitué pour tout employé : Il comprendra :

- Une demande manuscrite ;
- Un acte de naissance ou jugement supplétif en tenant lieu ;
- Un certificat de nationalité
- Les copies certifiées conforme des diplômes ;
- Une photo d'identité ;
- Un acte de mariage s'il y a lieu
- Les actes de naissance des enfants s'il y a lieu

- Un certificat d'aptitude au poste occupé et délivré par un médecin agréé par l'état nigérien
- Un extrait de casier judiciaire datant de moins de trois mois ;
- Un curriculum vitae
- Le contrat de travail
- Le rapport de recrutement
- La photocopie du livret de la CNSS éventuellement

### **2.2.2. L'employé à l'essai**

C'est l'employé placé à un poste de personnel permanent mais qui n'a pas encore terminé la période d'essai. Il bénéficie de tous les avantages du personnel permanent.

### **2.2.3. L'agent temporaire**

Est agent temporaire, l'employé dont l'engagement est limité à une période de trois (3) mois au moins. A moins que le contrat d'emploi le spécifie, contrairement à l'employé à l'essai, l'agent temporaire ne bénéficie pas des avantages du personnel permanent.

### **2.2.4. l'agent journalier**

C'est un employé embauché régulièrement ou occasionnellement et dont les heures ou jours de travail ne sont pas basés sur un plan préétabli. L'employé journalier est rémunéré sur la base d'un taux horaire ou journalier forfaitaire et n'a pas droit aux autres indemnités ou privilèges d'emploi accordés au personnel permanent.

### **2.2.5. le consultant**

Est consultant toute personne engagée pour exercée des fonctions précises relatives à une activité spécifique.

Ils sont rémunérés sur la base de stipulations contractuelles et ne bénéficient pas des avantages des employés permanents HED-TAMAT ; ces derniers étant considérés comme inclus dans leurs rétributions spéciales. Le salaire journalier du consultant sera fixé d'accord parties et ne doit pas dépasser le maximum du barème des salaires payables au Niger pour cette catégorie d'emploi.

## **2.3. Période d'essai :**

Toute personne recrutée pour occuper un poste permanent est astreinte à une période d'essai variant de un (1) à trois (3) mois selon les cas. Au cours de cette période l'agent doit démontrer les compétences et aptitudes générales pour la confirmation de son emploi.

Durant la période d'essai le contrat de travail peut être résilié de part et d'autre sans préavis ni indemnités.

Si au terme de la période d'essai, la prestation de l'agent est jugée satisfaisante, celui-ci doit être confirmé dans son emploi.

#### **2.4 Classification catégorielle :**

On distingue à HED- TAMAT trois catégories d'agents :

- Les agents de soutien ;
- Les agents intermédiaires ;
- Les cadres ;

L'agent de soutien occupe un poste ne nécessitant pas une formation préalable. Ce sont le gardien, l'agent d'entretien ou manœuvre.

Les Agents intermédiaires sont ceux effectuant des travaux qui n'exigent qu'une formation professionnelle simple. Ce sont : l'aide comptable, la secrétaire, l'opérateur (opératrice) de saisie, le chauffeur, les formateurs/animateurs.

Les cadres sont des employés de l'échelon supérieur assurant avec le concours des agents de soutien et intermédiaires le fonctionnement technique, administratif et financier. Il s'agit du comptable et/ou du responsable administratif et financier, des superviseurs, des chefs d'antennes ou chargés des projets, du secrétaire Permanent, etc.

#### **2.4. horaires du travail :**

La durée hebdomadaire de travail est de quarante (40) heures pour le personnel travaillant au bureau. Les gardiens travaillent aussi les jours de repos (samedi, dimanche ) et les jours fériés.

Les jours et les horaires de travail pour le personnel de bureau sont fixés comme suit :

- Du lundi au vendredi de 7h 30 à 12h30 et de 15h30 à 18h30 mn.
- Le gardien ne bénéficie d'aucune indemnité relative aux heures de travail les jours de repos et les jours fériés. Les heures effectuées au-delà de la durée légale du travail par le personnel de bureau ne donnent en aucun cas lieu à une quelconque rémunération. Celles-ci peuvent être récupérées en heure de repos compensatoire pendant les jours ouvrables sur accord du responsable hiérarchique ; ou à défaut par des per diem d'intervention ponctuelle fixée par note de service signée du C.A et payés dans la mesure des possibilités financières de l'ONG.

#### **2.5. Rémunération du personnel**

Chaque employé de HED- TAMAT est rémunéré sur la base du salaire destiné au poste qu'il occupe et négocié à la conclusion du contrat de travail.

Les salaires sont payés en francs CFA à partir du 28 de chaque mois. Lorsque cette date coïncide avec un jour non ouvrable les salaires sont payés à partir du premier jour ouvrable suivant.

Sauf en cas de consultant ou la rémunération est payée sur présentation d'une facture ou d'un reçu dûment signé du consultant, la paye des salaires est subordonnée à l'établissement d'un bulletin de paye signé par le secrétaire Permanent, le comptable et l'employé. Toutes les taxes et autres retenues sur les salaires seront calculées selon la législation en vigueur au Niger et versées aux services concernés à la date stipulée.

Hormis le cas où le bailleur de fonds ou le maître d'ouvrage impose un salaire pour une catégorie déterminée du personnel, une grille salariale sera toujours définie de commun accord entre le secrétariat permanent et le conseil d'administration (CA). Cette grille devra tenir compte des normes établies par la législation nationale en la matière, de la motivation à susciter chez le travailleur, du niveau requis pour le travail et des possibilités financières de l'ONG.

### **2.7. Avances sur salaire**

HED – Tamat n'octroie d'avance sur salaires à son personnel qu'en cas de nécessité et selon les disponibilités financières.

Les avances sont octroyées sur demande écrite adressée au secrétariat permanent avec notification de décharge signées par le bénéficiaire. La somme avancée est amputée dans le salaire en cours sauf cas de dérogation spéciales qui relèguerait le remboursement sur le salaire sur prochain. Les prélèvements mensuels ne peuvent pas dépasser le tiers du salaire du demandeur.

Aucune avance sur salaire ne peut être octroyée sans l'accord préalable du secrétaire permanent.

### **2.8. Congé annuel**

Chaque employé de HED – Tamat a droit après onze (11) mois de travail à un congé annuel de vingt quatre (24) jours ouvrables payés : soit deux (2) jours ouvrables par mois.

Un planning des congés est établi au début de chaque année par le secrétariat permanent de commun accord avec les employés et les responsables de différentes antennes de l'ONG.

Toutefois, les congés peuvent être octroyés par anticipation à tout employé qui en ferait la demande trente (30) jours avant la date proposée pour le départ en congé. Une telle demande requiert l'accord préalable du responsable hiérarchique de l'employé, du secrétariat permanent.

Un titre de congé signé du secrétaire permanent est remis à l'employé en partance pour les congés.

### **2.9. Jours fériés :**

HED – Tamat n'observera pas de jours fériés en dehors de ceux déclarés fériés et chômés par le gouvernement de la République du Niger. Toutefois pour commémorer certains événements importants liés à la vie de l'ONG, certains jours peuvent être déclarés fériés, chômés et payés pour le personnel de HED – Tamat.

Aucune indemnité d'heures supplémentaires ne sera allouée au gardien en compensation des jours fériés au cours desquels il aurait travaillé.

### **2.10. Permission d'absence :**

Toute absence est subordonnée à une demande d'autorisation préalable adressée au SP et dans laquelle le motif d'absence doit être clairement élucidé. Le secrétaire permanent ne peut s'absenter qu'avec autorisation du CA suivant les mêmes conditions précitées.

Toutefois, s'il s'agit de cas de force majeure (maladie, accident, décès, etc.) l'agent concerné doit aviser par tous les moyens à sa portée, le SP ou pour ce dernier, le président du CA dans les quarante huit (48) heures.

Le non - respect de cette formalité peut être assimilé à un abandon de poste. Sauf en cas de force majeure, la production d'une demande d'autorisation d'absence ne donne pas droit à l'absence. L'absence n'est accordée qu'après l'établissement d'une autorisation d'absence signée du secrétaire permanent (SP) ou pour ce dernier du président du CA.

### **2.11. Congés spéciaux :**

Des permissions spéciales sont accordées dans la limite de treize (13) jours ouvrables par an à l'occasion des événements familiaux suivants :

- |  |                      |
|--|----------------------|
| - Mariage                                | : 07 jours ouvrables |
| - Mariage d'un enfant                    | : 02 jours ouvrables |
| - Naissance (baptême) d'1 enfant         | : 02 jours ouvrables |
| - Décès du conjoint                      | : 05 jours ouvrables |
| - Décès d'un enfant                      | : 03 jours ouvrables |
| - Décès du père ou de la mère            | : 03 jours ouvrables |
| - Décès d'un frère ou d'une sœur         | : 02 jours ouvrables |
| - Décès du beau-frère ou belle-sœur      | : 01 jour ouvrable   |
| - Décès du beau-père ou de la belle-mère | : 02 jours ouvrables |

D'autres congés spéciaux peuvent être accordés à l'employé. Ce sont :

- **Le congé de maladie**

Le congé de maladie est une période en dehors du travail prise par l'employé pour des raisons de santé. Les employés absents pour cause de maladie doivent informer le SP dès le premier jour de la maladie. Les absences de plus de trois (3) jours doivent être appuyés par une attestation délivrée par un médecin qui doit spécifier la période de repos médical recommandée. Celle-ci doit être présentée au secrétariat permanent dès le troisième jour.

La période maximale permise pour un congé de maladie justifié par une attestation est de six (6) mois. Au – delà de ce délai, HED - Tamat n'est plus tenu de conserver le poste et peut remplacer l'employé. Le personnel féminin à temps plein aura droit à un maximum de quatorze (14) semaines consécutives de congé de maternité, avant et après l'accouchement, dont au plus dix (10) semaines après l'accouchement.

La femme allaitante a droit à un repos d'une heure par jour pendant quinze (15) mois à compter de la date de la naissance de l'enfant. Elle ne peut à cet effet quitter son lieu de travail sans préavis.

- **Le congé sans solde :**

Un congé non payé pourra être accordé si un employé le demande dans des circonstances spéciales et lorsqu'il ne dispose plus de congé ordinaire.

Un tel congé sera demandé par écrit pour approbation par le président du C.A.

## **2.12. Missions :**

Tout employé de HED- Tamat peut lorsque ses activités l'exigent, se rendre en mission tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Niger.

Il doit être délivré à chaque employé devant se rendre en mission un ordre de mission établi et signé par le président du CA ou par le secrétaire Permanent de l'ONG.

L'ordre de mission doit mentionner principalement :

Les noms et prénoms de la (les) personne concernée

- L'objet
- La durée
- L'itinéraire et / ou le lieu
- Le moyen de transport (identité du véhicule ou vol )
- L'identité du conducteur
- La signature du président du CA ou secrétaire Permanent.

Il est payé à tout agent en mission, des frais de mission dont le montant journalier comprend :

- Les frais d'hébergement
- Les frais spéciaux prévisibles (transport, carburant, frais de communication, photocopie, etc.)
- Les perdiem et / ou indemnités de déplacement.

Le per diem et la durée maximale des missions sont fixés pour chaque catégorie d'agent par note de service signée du président C.A

Lorsqu'un agent habitant dans une ville effectue une mission dans cette ville, il a droit seulement au remboursement des frais de déplacement.

Les frais de mission sont à justifier dès le retour de l'agent de la mission.

Les missions d'identification, de suivi, de supervision et d'évaluation donnent obligatoirement lieu à la production d'un rapport écrit.

Le versement de tout ou partie des frais au départ de la mission est laissé à l'appréciation du service financier qui en jugera la sécurité.

### **2.13. Formation du personnel :**

La formation du personnel est continue au sein de HED – Tamat. Des formations nécessaires à l'amélioration du rendement du personnel seront assurées dans la mesure des capacités techniques et financières de l'ONG soit par des compétences internes ou externes soit par l'octroi de bourses. Des visites d'échanges (et/ou voyages d'étude) avec des structures expérimentées seront aussi mises à contribution pour l'amélioration des capacités techniques et méthodologiques du personnel. Des demandes de formations liées à l'exécution des projets seront formulées au besoin en direction des partenaires financiers en vue de leur prise en compte dans les subventions. Des formations primaires d'initiation seront toujours dispensées au personnel nouvellement recruté par des compétences internes à HED – Tamat en vue de leur intégration rapide à l'équipe opérationnelle de l'ONG.

### **2.14. Discipline :**

Dans le cadre de l'exercice de son pouvoir disciplinaire HED – Tamat peut infliger des sanctions à ses agents à la suite d'une faute disciplinaire et/ou professionnelle.

En cas de faute et/ou de manquement à la discipline, qu'il s'agisse d'infraction aux dispositions réglementaires ou d'inobservation des règles en vigueur à HED – Tamat, le supérieur hiérarchique dont relève l'agent présumé fautif dresse immédiatement un rapport circonstancié des faits qu'il adresse au secrétaire permanent. Celui-ci adresse à son tour une correspondance au CA dans laquelle il joint le rapport des faits.

Aucun agent ne peut être sanctionné s'il n'a fourni au préalable des explications sur la ou les fautes qui lui sont reprochées. Les sanctions disciplinaires applicables au personnel de HED – Tamat en raison des fautes professionnelles commises ou des manquements à la discipline sont :

- L'avertissement ou la réprimande
- La perte du droit à la gratification
- Le blâme avec inscription au dossier
- La mise à pied de un (1) à huit (8) jours avec privation de salaire
- Le licenciement sans préavis en cas de faute lourde

Sont considérées comme fautes lourdes d'ordre professionnel sous réserve de l'appréciation de la juridiction compétente en ce qui concerne la gravité de la faute :

- Le refus d'exécuter un travail entrant dans le cadre des activités normales relevant de l'emploi
- La violation caractérisée d'une prescription concernant l'exécution du service et régulièrement portée à la connaissance du personnel.
- La malversation
- Les voies de fait commises dans l'administration de l'ONG.
- La violation du secret professionnel
- L'état d'ivresse caractérisée
- L'acceptation des pots – de vin

La liste n'est pas exhaustive.

La sanction est prononcée par écrit par le président du CA. Une ampliation de la décision de sanction est adressée à l'inspecteur du travail et à l'ANPE du lieu du siège.

### **2.15. Propagande politique au religieuse**

HED – Tamat est une organisation apolitique et non confessionnelle ; l'appartenance ou la non appartenance à une religion est un droit élémentaire qui est reconnu à tout employé. Tout comme l'appartenance ou la non appartenance à un parti politique.

Toutefois, aucune propagande politique ou religieuse n'est permise sur les lieux de travail car incompatible avec l'éthique et la déontologie de HED – Tamat.

La non observation de cette règle expose les auteurs à des sanctions en cas de dégénérescence d'une propagande politique ou religieuse.

### **2.16. Abandon De Poste :**

est considéré comme ayant abandonné son poste, l'agent qui sans motif valable :

- Ne se présente pas à son poste de travail pendant plus de trois (3) jours ouvrables.
- Ne reprend pas son service trois (3) jours après le terme du congé annuel ou d'une absence autorisée ou à l'expiration d'une mise en disponibilité alors que la date de reprise a été expressément fixée.

En cas d'abandon de poste HED- Tamat prend acte de la rupture du contrat de travail du fait de l'agent.

### **2.17. Licenciement :**

Aucun agent de HED- Tamat ne peut être licencié avant le terme de son contrat sauf dans les cas suivants :

- La faute lourde de l'agent laissé à l'appréciation de la juridiction compétente.
- La force majeure (fin des activités de HED- Tamat, suspension du financement d'un projet).

- La résiliation judiciaire du contrat.

La rupture injustifiée du contrat par l'une des parties ouvre droit aux dommages et intérêts pour l'autre partie.

## **2.18. Gestion des conflits :**

### **2.18.1. Démarche de résolution des conflits :**

Tout conflit survenu au sein d'une équipe / antenne devra être d'abord soumis à l'arbitrage ou à la médiation du chef d'équipe / antenne.

A défaut de conciliation, le litige est porté au niveau du secrétaire Permanent (S.P) qui tente une résolution en second ressort.

En cas de désaccord, le S.P renvoie le litige au niveau du C.A qui, le cas échéant, statue en dernier ressort.

Au pire des cas, le litige sera porté devant les instances compétentes pour sa résolution.

A chaque étape de résolution (équipe/ antenne, S.P,C.A), le litige doit être traité à la lumière des usages, des règles et des procédures qui régissent la vie de HED- Tamat, ainsi que la législation en vigueur au Niger .

En somme, aucun litige survenu au sein d'une équipe/ antenne ne devra être porté (e) directement au niveau du S.P ou du C.A sans qu'aucune tentative de résolution n'ait été faite au niveau de ladite équipe/ antenne.

Aussi, aucun litige quel qu'il soit ne peut être porté directement d'une équipe/ antenne vers le C.A qu'après une tentative de résolution par le S.P.

La démarche ainsi décrite aura pour but d'éviter autant que faire se peut, les conflits entre les membres du personnel et le C.A d'une part ; les chefs d'équipe/ antenne et le S.P, d'autre part.

### **2.18.2. Prévention des conflits :**

Tout agent de HED- Tamat, à quelque niveau qu'il soit, se sentant lésé dans ses droits par un service de l'ONG est autorisé à se rapprocher dudit service pour s'informer des conditions de leur recouvrement. En cas de mésentente le chef hiérarchique du service/antenne doit être saisi.

Dans tous les cas, la résignation et la crainte coupable sont à proscrire du comportement quotidien de tout membre du personnel de HED –Tamat pour un exercice efficace de la bonne gouvernance.

DEUXIEME PARTIE

GESTION FINANCIERE

## **Chapitre III : Elaboration du Budget**

### **3.1 Les préparations du budget**

#### **3.1.1 Les principes de base**

Le projet de budget est préparé par le Secrétariat Permanent qui assure la direction exécutive de l'ONG. Il est amendé et approuvé par le conseil d'Administration qui l'envoie ensuite en AG pour adoption.

La préparation du budget doit reposer sur un double souci d'efficacité et de démocratie :

- L'efficacité : au sens économique, le secrétariat Permanent doit chercher à réaliser la plus grande partie possible du programme à moindre coût ; cela requiert une gestion rationnelle des ressources de l'ONG ;
- La démocratie : La préparation du budget implique la participation de tous ; le budget proposé par le service financier doit être discuté par tous au niveau du secrétariat Permanent avant d'être amendé et approuvé par le conseil d'administration.

Sur la base de ces principes, la préparation du budget suit les trois (3) étapes suivantes :

#### **3.1.2 Les élaborations partielles :**

Les chefs d'antennes, les coordinateurs, les superviseurs, les chefs d'équipes de projets, le Secrétariat Permanent et le CA font parvenir à la comptabilité de l'ONG leur projets de budget détaillé (liste complète des dépenses et si possibles des recettes prévues).

Le service financier est chargé de l'établissement du budget relatif à l'administration c'est à dire aux frais de gestion de l'ONG.

#### **3.1.3 la centralisation**

Le secrétariat Permanent, le chargé des programmes, les différents chefs d'antennes ou chef de projets et le comptable se réunissent pour centraliser l'ensemble des budgets établis par le différent services et le CA de l'ONG.

#### **3.1.4 L'adoption du Budget**

Le projet de budget ainsi élaboré est présenté au CA par le SP. Après discussion, le conseil d'Administration l'approuve puis l'envoie en assemblée Générale pour Adoption

### **3.2 Les rôles et responsabilités des intervenants dans l'élaboration du budget**

#### **3.2.1 Le conseil d'administration (CA) et l'Assemblée Générale (AG)**

Le CA a un rôle consultatif dans l'élaboration du budget. Toute fois, le CA a une co- responsabilité avec le Secrétaire Permanent dans la recherche de financement pour les programmes de l'ONG, Le CA est l'AG intervient pour

l'adoption du budget. En effet, c'est par le vote de l'AG que le budget devient exécutoire.

### **3.2.2 Le Secrétariat Permanent (SP)**

Le SP définit les grandes lignes budgétaires et amende le projet de budget pour sa finalisation. Il a la responsabilité du respect de la politique d'orientation de l'ONG. Il porte également la responsabilité de l'élaboration, de la présentation et de la défense du projet de budget.

### **3.2.3 Le responsable administratif et financier**

Il a pour rôle d'élaborer le budget de fonctionnement de l'ONG, de déterminer les coûts des différentes activités prévues. Il est chargé de la mise en forme du document du budget. Le RAF a la responsabilité de veiller à l'équilibre en recettes et en dépenses, de veiller à une imputation correcte selon la nomenclature propre à l'ONG.

## **Chapitre IV : PROCEDURE FINANCIERE**

### **4.1 Les encaissements**

Certaines activités de l'ONG peuvent lui procurer de recettes.

Ces recettes peuvent provenir :

- Des prestations de service par l'ONG ;
- Des consultations faites par l'ONG ;
- Des commissions perçues sur les financements de micro –projets supervisés par l'ONG ;
- Des droits d'adhésion ;
- Des subventions et financements divers ;
- Des dons et legs
- Des souscriptions particulières ;

Le service financier et comptable et plus particulièrement le caissier n'est pas autorisé à recevoir des versements d'espèces sonnantes. Le cas échéant, une décharge dûment signée du caissier est remise à la partie versante. Les fonds reçus de la sorte devront être versés en banque dans les quarante huit (48) heures qui suivent leur réception.

Toute rentrée d'argent doit faire l'objet d'établissement d'un ordre de recette S.P, du comptable ou du RAF et du caissier dès réception de l'avis de crédit ou du reçu de versement en banque.

Les fonds de l'ONG sont logés dans un ou plusieurs comptes ouverts au nom de l'ONG.

Les chèques reçus par l'ONG doivent être remis à l'encaissement dans les quarante huit (48) heures qui suivent leur réception. Ces chèques suivent même voie que les courriers ordinaires à l'intérieur de l'ONG.

## **4.1.1 Les cas d'une prestation de service**

### **4.1.1.1 Traitement de la commande**

A chaque réception d'une lettre de service on TDR (Termes de référence) Le SP matérialisé la demande de prestation de service et transmet à la personne chargée de la réalisation de la prestation. Cette dernière étudie la faisabilité de la prestation Propose le coût et transmet le dossier au S.P. Le S.P étudie la proposition de l'expert, mentionne son avis et transmet le dossier à l'approbation du Président ou du vice- Président.

Le Président ou le vice- président examine l'étude de l'expert, considère l'avis du S.P, mentionne son avis et retourne le dossier au S.P qui prépare une correspondance au client donnant l'avis de HED –Tamat (acceptation ou non ), le délai d'exécution, le coût proposé et les modalités de payement.

A la réception de l'accord du client, le S.P prépare un protocole ou un contrat de prestation de service à la signature du Président du C.A.

Après signature du contrat par le président, le S.P transmet à la signature du client et élabore un calendrier d'intervention en relation avec l'expert. Enfin, il lance et suit le déroulement de la mission.

### **4.1.1.2. Traitement de la facture**

A la fin de l'échéance, le S.P établit une facture partielle ou définitive facture (selon les modalités de payement) en quatre (4) exemplaires. Il transmet la facture à la signature du président en joignant une copie du contrat.

Le président ou vice- président vérifie les modalités de payement, signe la facture qu'il retourne au S.P. Le S.P »dispatche » la facture : l'originale le 2<sup>e</sup> exemplaire au client, le 3<sup>e</sup> au trésorier et le 4<sup>e</sup> au S.P.

### **4.1.1.3 Recouvrement des factures clients :**

Le S.P dès réception du chèque et du bordereau (ou cahier de transmission) décharge le cahier ou signe l'exemplaire du bordereau à retourner au client, enregistre «chèques reçus » et transmet le bordereau et le chèque au trésorier. Le trésorier sort la facture «client » classée dans son chrono «facture client », agrafe le chèque et le bordereau à la facture.

**NB :** à tout moment les factures restant encore dans le chrono «facture client » correspondent aux factures non encore payées.

Le trésorier établit une fiche d'écriture de règlement du client, prépare le chèque à l'encaissement, classe la facture dans le chrono «factures clients réglés ».

## **4.1.2 Cas de la mobilisation des subventions**

A l'échéance contractuelle, le président du C.A adresse une lettre de demande de déblocage de la tranche concernée, y joint les pièces justificatives éventuelles et adresse une ampliation au trésorier.

A la réception de la copie de la lettre le trésorier enregistre la créance sur le bailleur de fonds en joignant à la fiche comptable la copie de la lettre. Dès la réception de l'avis de crédit de la banque ou du chèque, le trésorier solde le

compte du bailleur de fonds en joignant à la fiche comptable une copie de la lettre de demande de déblocage de fonds et l'avis de crédit de la banque. Il prépare une lettre au bailleur de fonds qu'il transmet à la signature du président pour accuser réception du virement. Dès réception de la lettre, le président signe l'accusé de réception du virement et transmet au S.P.

#### **4.1.3 cas de mobilisation des cotisations**

L'AG fixe les montants des droits d'adhésion et des cotisations. Le trésorier encaisse ses montants et remet des reçus de versement aux membres. Les fonds reçus de la sorte devront être versés en banque dans les quarante huit (48) heures qui suivent leur réception.

Toute entrée d'argent doit faire d'objet d'établissement d'un ordre de recette du président et du trésorier dès réception de l'avis de crédit ou du reçu de versement en banque.

#### **4.2 Les décaissements**

Les engagements se feront par rapport à un budget prévisionnel de l'ONG.

##### **4.2.1 Procédure des petites dépenses**

Est dite petite dépense toute dépense comprise entre dix mille francs (10 000) CFA et cent mille francs (100 000) CFA.

La procédure d'engagement des petites dépenses suivantes :

- a) l'expression et l'analyse du besoin d'achat est exprimé sur une fiche de demande d'achat signée du demandeur. La demande d'achat est examinée par le comptable qui vérifie si ce type de dépense est prévu au budget. Si l'avis du comptable est favorable, il vise la demande d'achat. L'avis est défavorable, la demande est retournée pour information au demandeur.
- b) La recherche du meilleur prix et du meilleur fournisseur dès accord sur la demande d'achat, le SP consulte la liste des fournisseurs agréés qui répondent par de facture préforma.
- c) L'établissement du bon de commande au fournisseur retenu ou de la lettre de confirmation au prestataire de service retenu le bon de commande et la lettre de confirmation sont signée par le SP et le fournisseur.
- d) La livraison et réception de la commande : à l'arrivée des articles, leur conformité au bon de commande et au bordereau de livraison est vérifié. Le bon de livraison est signée par vérificateur. A défaut de bon de livraison, la facture est visée avec mention «livraison reçus» le gestionnaire des stocks établit ensuite le bon de réception ; que signe le contrôleur de livraison, le livreur et le gestionnaire des stocks pour réceptionner les articles ainsi livrés.
- e) Le paiement : La facture accompagnée du bon de livraison et éventuellement d'une copie du bon de commande est déposée au secrétariat pour être transmise au SP qui l'affectera à la comptabilité disposition à prendre pour le

paiement. Le comptable vérifie le contenu et d'adéquation de la facture, puis les disponibilités de l'heure. Si le paiement peut être fait, il établit l'ordre de dépense. Cet ordre de dépense est signé du comptable et du bénéficiaire. Le comptable établit le chèque au nom du fournisseur et le fait signer par les différents signataires. Il remet enfin le chèque au fournisseur en lui faisant signer le cahier de transmission de chèque et lui faisant acquitter la facture.

#### **4.2.2. la procédure des menues dépenses :**

Les menues dépenses sont des dépenses inférieures à dix mille francs (10 000 F) CFA. Ces dépenses sont quotidiennes et prennent souvent la forme d'un remboursement de frais. Les auteurs de telles dépenses doivent tout simplement s'assurer qu'elles sont régulièrement prévues et autorisées.

Les factures et reçus provenant de telles dépenses sont déposés au secrétariat, transmis au secrétaire Permanent puis affectés au comptable comme le courrier ordinaire.

Des réceptions de ces factures et reçus, le comptable vérifie les dispositions de l'heure et établit l'ordre de dépenses.

L'ordre de dépenses est signé du comptable et du S.P puis du bénéficiaire au moment où ce dernier recevra les fonds.

#### **4.2.3. procédure des grosses dépenses :**

Les grosses dépenses sont celles qui ont montent supérieur à cent mille francs (100 000 F) CFA.

La procédure d'engagement de la grosse dépense comprend les étapes suivantes :

- a) L'expression et l'analyse du besoin : ils obéissent à la même démarche qu'en cas de petites dépenses ;
- b) La recherche d'au moins trois factures proforma s'il s'agit d'un, ou de trois offres (3) s'il s'agit de prestations de services ;
- c) Le choix du meilleur fournisseur par un comité et l'établissement d'un résumé de factures proforma ;
- d) L'établissement du bon de commande au fournisseur retenu ou de la lettre de confirmation au prestataire de service retenu ; le bon de commande et la lettre de confirmation sont signés par le S.P et le fournisseur.
- e) La réception de la commande à la livraison par un comité ad hoc de réception avec des vérifications analogues à celles effectuées dans le cas de petites dépenses.
- f) Le paiement : il suit la même démarche qu'en cas de petites dépenses.

### **4.3 La tenue de la caisse :**

#### **4.3.1. La caisse de menues dépenses :**

C'est une caisse destinée à l'exécution des dépenses inférieures ou égales à dix mille Francs (10 000 F) CFA. Elle fonctionne comme caisse unique pour tous les projets gérés par l'ONG.

Elle est alimentée pour une première fois par les fonds propres de l'ONG. Son plafond est de cent mille francs (100 000 F) CFA. Son plancher par est de cinq mille Francs (5 000 F) CFA. Sa limite est de dix mille Francs (10 000 F) CFA.

La caisse de menues dépenses est gardée par le caissier au siège de l'ONG. Elle n'enregistre comme recettes que les fonds provenant de la banque pour son alimentation, les reliquats sur les achats de biens ou de services initialement enregistrés à la caisse et remboursements d'avances.

Pour alimenter la caisse de menues dépenses, les démarches suivantes sont à observer :

1. L'expression du besoin d'alimentation de la caisse par le caissier au comptable par l'établissement d'une demande d'alimentation signée du caissier et du comptable.
2. Le contrôle de la caisse par le comptable pour connaître la situation de chaque débiteur (projet, ONG.).
3. La vérification de la situation du compte de chaque débiteur.
4. L'établissement de l'ordre de dépenses pour l'alimentation de caissier par le comptable.
5. La signature de l'ordre de dépenses par le S.P, le comptable et le caissier (comme bénéficiaire).
6. L'établissement des chèques des dits comptes de projets par le comptable et la signature du chèque par les différents signataires.
7. L'établissement par le caissier d'une décharge d'alimentation de la caisse pour réception des fonds.

Pour assurer l'intégrité des soldes et l'existence des pièces justificatives, des contrôles de la caisse peuvent se faire à tout moment en présence d'autres individus et peuvent être inopinés. Tout contrôle de la caisse donne lieu à l'établissement d'un procès verbal (PV) de vérification de la caisse signé du S.P, du comptable et du caissier.

#### **4.3.2 La caisse tampon :**

Lorsqu'une dépense ne peut être effectuée par la caisse de menues dépenses et que le règlement par chèque pose de problème, elle peut être effectuée par la caisse tampon.

La caisse tampon est approvisionnée par des retraits de la banque. Le montant de la provision doit être égal au total des dépenses à engager. Les dépenses doivent être effectuées dans les vingt quatre heures (24 h) qui suivent les retraits. Le solde de la caisse tampon devra être toujours nul une fois tous les paiements faits.

#### **4.3.3 La caisse transit :**

Il est prévu une caisse transit au siège de HED- Tamat. Elle est destinée essentiellement à recevoir provisoirement des recettes qui devront être versées à la banque le plus tôt possible (dans les soixante douze Heures (72h) suivant l'encaissement).

Elle est gardée en dehors de la caisse menue dépenses.

#### **4.4. Les comptes bancaires :**

Tous les fonds de l'ONG sont logés dans un ou plusieurs comptes bancaires ouverts au nom de l'ONG.

Le nom de l'ONG sera suivi de la désignation du projet au cas où le compte serait ouvert pour un projet déterminé.

Les comptes de projets portent obligatoirement la signature du SP et les signatures autorisées des chèques sont au moins de deux (2). Les chèques ne sont pas signés en avance (antidatés ou à blanc) et tout signataire absent doit donner une procuration écrite à une personne habilitée afin d'éviter tout blocage des activités.

Les chèques annulés seront rattachés à leur souche.

Des réconciliations bancaires devront être faites chaque mois. Une liste des signataires des chèques devra être tenue à jour.

#### **4.5. Les avances et les prêts aux employés et membres de CA :**

Les avances et les prêts sont autorisés par le président du CA avant d'être accordés. Un registre des avances et prêts est tenu pour leur suivi.

Un contrat est élaboré et signé par l'employé ou le membre du C.A de l'ONG.

La périodicité des remboursements est spécifiée dans le contrat. Les avances sur salaire sont remboursables dans un délai de trois (3) mois au plus.

Toutes les avances pour voyage sont remises au moyen du formulaire approuvé à cette fin. L'autorisation du voyage est donnée avant que le voyage ne soit effectué. Un rapport des dépenses de voyage sera soumis par le voyageur dans un délai des trois (3) jours suivant son retour avec des pièces justificatives satisfaisantes. Le rapport des dépenses de voyage est approuvé avant les remboursements.

La comptabilité devra être organisée suivant les normes de l'art. l'organisation comptable tiendra compte des statuts, du règlement intérieur, du manuel de procédure, des accords avec les partenaires et système comptable Ouest Africain (SYSCOA)

### 5.1. **Le plan comptable :**

Un plan comptable présentant la nomenclature des comptes de l'ONG est élaboré suivant les normes du SYSCOA allégé. Les comptes y sont identifiés par un intitulé concret et pratique. Les comptes du plan comptable sont utilisés pour imputer toutes les opérations enregistrées dans les journaux comptables de l'ONG.

### 5.2 **Le système comptable :**

En attendant l'informatisation du système comptable, l'ONG utilise le système centralisateur. A cet effet, la comptabilité de l'ONG disposera des supports ci – après.

- Des journaux auxiliaires (JA) de banque sont ouverts pour enregistrer les opérations effectuées par la banque, il est ouvert un journal auxiliaire (JA) par le compte bancaire ;
- Un journal auxiliaire unique de caisse pour tous les projets est ouvert pour enregistrer les opérations effectuées par la caisse tampon ;
- Un journal auxiliaire de caisse transit est ouvert pour enregistrer les opérations effectuées par la caisse transit ;
- Un journal auxiliaire des opérations diverses est ouvert pour enregistrer toutes autres opérations ne rentrant pas dans les journaux précédemment cités ;
- Les opérations enregistrées dans les journaux sont imputées et centralisées mensuellement dans un journal général centralisateur coté et paraphé ; la centralisation est faite à l'aide d'une balance récapitulative mensuels mouvements débits et crédits des comptes utilisés
- Les montants des comptes retraçant les opérations centralisées dans le journal général centralisateur sont reportés dans le grand livre (GL) constitué de fiches mobiles en carton ;
- Une balance générale est établie à la fin de l'exercice comptable (fin de l'année civile) et récapitule tous les comptes du grand livre ;
- Des états financiers sont établis à partir de la balance générale des comptes de l'ONG.

## **CHAPITRE VI            La gestion des biens :**

### 6.1. Les immobilisations :

#### 6.1.1. L'enregistrement des immobilisations :

Les immobilisations de l'ONG proviennent :

- Des acquisitions

- Des apports de membre
- Des mises à disposition (cas des projets)
- Des dons et legs

Dans tous les cas, les immobilisations doivent être enregistrées dans un livre ou registre d'immobilisations ayant fait l'objet de don, de legs ou apport doivent être évaluées.

Dans le registre d'immobilisations, les articles sont identifiés par les éléments suivants :

- Le code ou le numéro d'inventaire ;
- La nature de l'immobilisation ;
- La date d'acquisition ;
- Le coût ou la valeur d'acquisition ;
- La source de financement de bailleur de fonds ;
- Le service ou la personne utilisatrice ;
- Le taux d'amortissement ;
- L'état à l'achat ;
- Le nom et l'adresse du fournisseur ;
- Les références de paiement.

La codification des immobilisations de l'ONG doit être portée de façon visible sur lesdites immobilisations. Cette codification à porter sur l'immobilisation peut être formée comme suit

- N° d'ordre / HED – Tamat / source + autocollant portant logo de Tamat.

Le registre des immobilisations sera périodiquement rapproché de l'inventaire physique des immobilisations. Les biens acquis par l'ONG sont amortis de façon linéaire à partir du mois suivant la date de leur mise en service.

### **6.1.2 La gestion des immobilisations :**

Toutes les immobilisations sont placées sous la surveillance du comptable. Cependant, chaque utilisateur d'un bien de l'ONG en est le premier responsable. Dans tous les cas, l'ONG ne sera pas responsable du vol, de l'incendie ou du dommage causé à un bien gardé par un employé ou un membre de l'ONG.

Un contrat d'utilisation est signé entre l'ONG et tout utilisateur d'un bien s'il sera gardé en dehors du siège de l'ONG. Les biens doivent être utilisés prioritairement pour les besoins de l'ONG et leur entretien doit se faire selon leurs notices d'origine.

Les mouvements des véhicules de l'ONG sont suivis et contrôlés.

Un cahier de consommation est tenu pour chaque véhicule non affecté à un responsable de l'ONG. Dans ce cahier sont inscrits :

- La date du mouvement ;
- L'objet du mouvement ;
- Le kilométrage au départ ;
- Le kilométrage à l'arrivée ;

- La consommation en litre ;
- Les réparations diverses ;
- Le montant de carburant (lubrifiant acheté) ;

Les carnets de bord des véhicules doivent être tenus à jour.

Avant tout remboursement ou toute remise de nouvelles dotations de carburant et lubrifiant :

- Le cahier de consommation devra être rapproché du planning de travail de l'utilisateur par son supérieur hiérarchique en vue de déceler les mouvements fictifs ;
- Le cahier de consommation visé du supérieur hiérarchique passe ensuite à la comptabilité qui compare la consommation déclarée à la consommation normale du véhicule en vue de dégager les abus de l'utilisateur ou les anomalies du véhicule.
- Les abus constatés sont retranchés du remboursement et les anomalies sont corrigées ou réparées.
- La vente ou les cessions des biens de l'ONG doivent être autorisées par un agent responsable de l'ONG et devront faire l'objet d'un appel d'offre.

Les mises au rebut des biens de l'ONG devront être approuvées par un agent responsable de l'ONG.

### **6.1.3 Autres dispositions :**

- Instituer un inventaire annuel des immobilisations.
- L'accès, la manipulation, les règles de sécurité, la discipline relative à l'utilisation de certaines immobilisations notamment les véhicules, les climatiseurs, les photocopieurs, les réfrigérateurs, le matériel informatique, feront l'objet de note de service par le Président et/ou S.P.

Les notes de service porteront notamment sur les dispositions ci- après :

#### 1) Véhicules :

- Personnes autorisées à les conduire.
- Horaires de circulation.

#### 2) Climatiseurs :

- Heure de mise en marche.
- Heure d'arrêt.

#### 3) Photocopieurs :

- Personnes autorisées à les manipuler.

#### 4) Réfrigérateurs :

- Produits interdits : exemple boissons alcoolisées

5) Matériels informatiques :

- Personnes autorisées à leur accès et manipulation.

6) Signature d'une convention d'entretien avec technicien concernant :

- L'outil informatique.
- Les climatiseurs.
- Les photocopieurs.

**6.2 la gestion des stocks :**

Selon les moyens dont dispose HED- TAMAT elle pourra mettre en stock des fournitures pour les utilisations futures. Les stocks de HED- Tamat doivent être gérés par un agent de l'ONG autre que le comptable. Cette gestion doit être faite sous l'œil vigilant du comptable et du trésorier. Tout achat ou approvisionnement doit tenir compte des stocks existants.

Les entrées et les sorties des stocks doivent suivre la démarche suivante :

1. Le service utilisateur exprime le besoin sur une demande de fournitures ;
2. Le comptable vérifie si les fournitures demandées sont prévues au budget ;
3. Le comptable affecte la demande au gestionnaire des fournitures qui vérifie la disponibilité en stocks des articles demandés ;
4. La demande est retournée au comptable pour visa ;
5. Le gestionnaire des fournitures établit le bon de sortie que signent le S.P, le bénéficiaire et le magasinier (gestionnaire des fournitures).

L'original du bon de sortie joint à la demande de fourniture correspondante est remis à la comptabilité pour classement ; une photocopie du bon de sortie est remise au bénéficiaire.

Les entrées et les sorties de fournitures sont enregistrées sur une fiche de stocks ouverte pour chaque type de fourniture ou article.

Les fournitures non périssables telle que horloges, les postes d'Interphone, les porte- tampons, les multi- prises, les ustensiles de cuisine appartenant à HED- Tamat sont inscrits dans un registre conçu à cette fin. Ces fournitures ne subiront pas l'amortissement comptable comme les immobilisations.

Adopté par l'assemblée générale extraordinaire du 15 février 2005