



Femmes & Développement FEDE

MANUEL DES PROCEDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE FINANCIERE ET COMPTABLE

Décembre 2018

SICLES ET ABREVIATIONS

AA	Assistante Administrative
CADB	Cellule d'Appui au Développement à la Base
FEDE	Femmes & Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale

Sommaire

SICLES ET ABREVIATIONS	2
MODE D'UTILISATION	5
FICHE SIGNALITIQUE :	7
PROCEDURES ADMINISTRATIVES	11
A. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :	12
1. Description des responsabilités et tâches :	12
2. Recrutement du personnel :	16
3. Congés :	17
4. Absences :	18
5. Evaluation du personnel :	18
6. Rémunération:	19
7. Primes/Avantages :	19
8. Sanctions : Avertissement/ mise à pied/suspension :	19
9. Licenciement/Résiliation de contrat :	19
10. Démission :	20
11. Formation/Recyclage :	20
12. Communications:	20
13. Politique de stage :	20
14. Dossier du personnel:	20
B. SYSTEME DE PLANIFICATION SUIVI /EVALUATION:	20
1. Choix des activités :	20
2. Critères de choix des bénéficiaires :	21
3. Suivi des activités :	21
5. Evaluation des activités:	21
6. Programmation des activités :	21
7. Compte rendu/rapport des activités :	21
C. CLASSEMENT ET ARCHIVAGE DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS :	21
1. Courrier à l'arrivée:	22
2. Courrier au départ :	22
3. Classement des documents administratifs:	22
Le classement est fait de la manière suivante :	22
4. Archivage:	23
D.GESTION DE LA COLLABORATION AVEC LES STRUCTURES PARTENAIRES :	23
1. Choix des collaborateurs :	23
2. Evaluation de la collaboration:	23
3. Communication avec les collaborateurs :	23
E. POLITIQUE DE PERDIEM :	23
PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES	24

PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES :	25
A.LES NORMES DES PIECES JUSTIFICATIVES :	25
B.LES PROCEDURES	25
1. Procédures de décaissement	25
2. Procédures d'encaissement des fonds :	26
3. Procédures de contrôle de la caisse et de la banque :	26
4. Tenue de la comptabilité	28
5. Gestion des immobilisations et de stocks :	29
6. Procédures d'achats de biens et services	32
C. AUTRES PROCEDURES :	34
1. Rapport Financier :	34
2. Gestion budgétaire :	35
ANNEXES	38

MODE D'UTILISATION

Ce manuel est élaboré pour faciliter l'utilisation des procédures de gestion administrative, financière et comptable.

Un utilisateur peut le consulter chaque fois qu'il se pose une question sur un document ou une procédure de gestion administrative, financière et comptable.

Ce document s'adresse à tous les membres des organes, les employés et les cadres de l'ONG FEDE. Il constitue un excellent guide de référence pour l'efficacité et un moyen de responsabiliser tous et chacun. Il représente le gage des responsables de l'organisation vis-à-vis des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) en ce qui concerne l'assurance d'une saine gestion des fonds des biens acquis et une base pour les négociations.

Partout où cela est possible, le texte du manuel de procédures respecte les principes du genre ou fait référence aux termes génériques avec la préoccupation constante de sauvegarder la clarté et la cohérence du message.

Ce manuel n'a pas la prétention d'être un document final, il est un outil de travail qui pourra être adapté et amélioré au fil de son utilisation par l'ONG. Il doit être amendé à chaque fois qu'il y a un changement dans les pratiques de l'ONG, sinon, le manuel perd toute sa valeur ; par exemple :

- évolution des activités de l'institution ou de l'institution elle-même, entraînant une inadéquation des procédures ;
- recommandations de la part de l'appui technique en gestion – comptabilité et des audits internes et externes.

Le manuel est divisé en quatre sections :

- la fiche signélitique ;
- les procédures administratives ;
- les procédures financières et comptables ;
- les Annexes.

Pour faciliter son exploitation, la procédure est la suivante :

- lire dans la table des matières le numéro de la page qui traite le document, la procédure ou le sujet ;
- se reporter à la page indiquée pour lire les informations relatives aux différents documents administratifs, financiers et comptables ou à la procédure.

AVANT PROPOS :

Association Signataire d'Accord Cadre avec l'Etat /Organisation Non Gouvernementale (ONG) à but non lucratif a été créée le 4 janvier 2002. 2004 sous l'accord cadre n° 0524/1582. Cette structure nationale est née de la volonté de personnes manifestant une grande conviction pour la réalisation d'un développement endogène et durable des communautés rurales.

Pour atteindre ce but, l'ONG FEDE est amenée à réaliser des Projets/ Programmes et des Consultations qui sont financées sur les fonds propres et ceux des partenaires.

Dans le souci d'assurer une bonne gestion de ses ressources et de répondre plus efficacement aux attentes des partenaires financiers ainsi qu'aux membres de l'ONG, elle s'est dotée des outils de gestion Administrative, financière et comptable répondant à ses besoins.

Ces procédures et outils sont consignés dans un document intitulé « MANUEL DES PROCEDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET COMPATABLE »

Il sert de document de référence pour le fonctionnement de l'ONG.

Toutefois pour la gestion des projets/ programmes, un memorandum est élaboré prenant en charge des préoccupations spécifiques de chaque Partenaire Technique et Financier (PTF) contributeur.

Le Manuel peut faire l'objet de revision suivant les nouvelles orientations de l'ONG FEDE ou les réalités pratiques.

Il doit être mis à la disposition des PTF pour faciliter les negociations.

Le Manuel comprend:

- le mode d'utilisation ;
- les procédures administratives ;
- les procédures financières et comptables ;
- Les annexes.

FICHE SIGNALITIQUE :

Dénomination : ONG Femmes & Développement (FEDE) ; nouveau sigle en cours d'attribution : "FEDEV"

Adresse Postale :

Adresse électronique : fedev2000@yahoo.fr et secretariat@fedevml.com

Numéro de téléphone (00 223) 76 43 91 14

Numéro de fax : (00 223)

Numéro Accord cadre : n°001582, modifié par un avenant n°0524 / 001582 du 13 Mai 2008

Date de création : Le 4 janvier 2002

Banques: BNDA, BMS sa et BCS sa.

NIF: 081113579X

Numéro d'identification INPS : 831379831

Instance Gouvernance ONG

L'ONG est gouvernée par :

- une Assemblée Générale
- un Conseil d'Administration
- un Secrétariat Permanent

Nombre et catégorie des membres

Assemblée Générale :membres

Catégorie A :

Catégorie B :

Catégorie C :

Conseil d'Administration : membres

Catégorie A : Personnes

Catégorie B : Personnes

Catégorie C : Personnes

Nombre et Catégorie du personnel permanent:

- Catégorie A : (.....)
- Catégorie B : ... (.....)
- Catégorie C : (.....).

1. Notre vision :

Contribuer au développement socioéconomique du Mali à travers ses propres moyens et de ceux mis à sa disposition par les partenaires techniques et financiers dans un environnement sain, propre et respectueux des valeurs humaines dans toute sa diversité culturelle, sociale et religieuse.

2. Notre mission :

Nous servons les communautés de base. Notre mission est de réagir aux sollicitations de tous les partenaires en faveur des communautés de base dans le cadre de la mise en œuvre des solutions efficaces et durables pour la résolution de leurs défis.

3. Domaines d'intervention/compétences

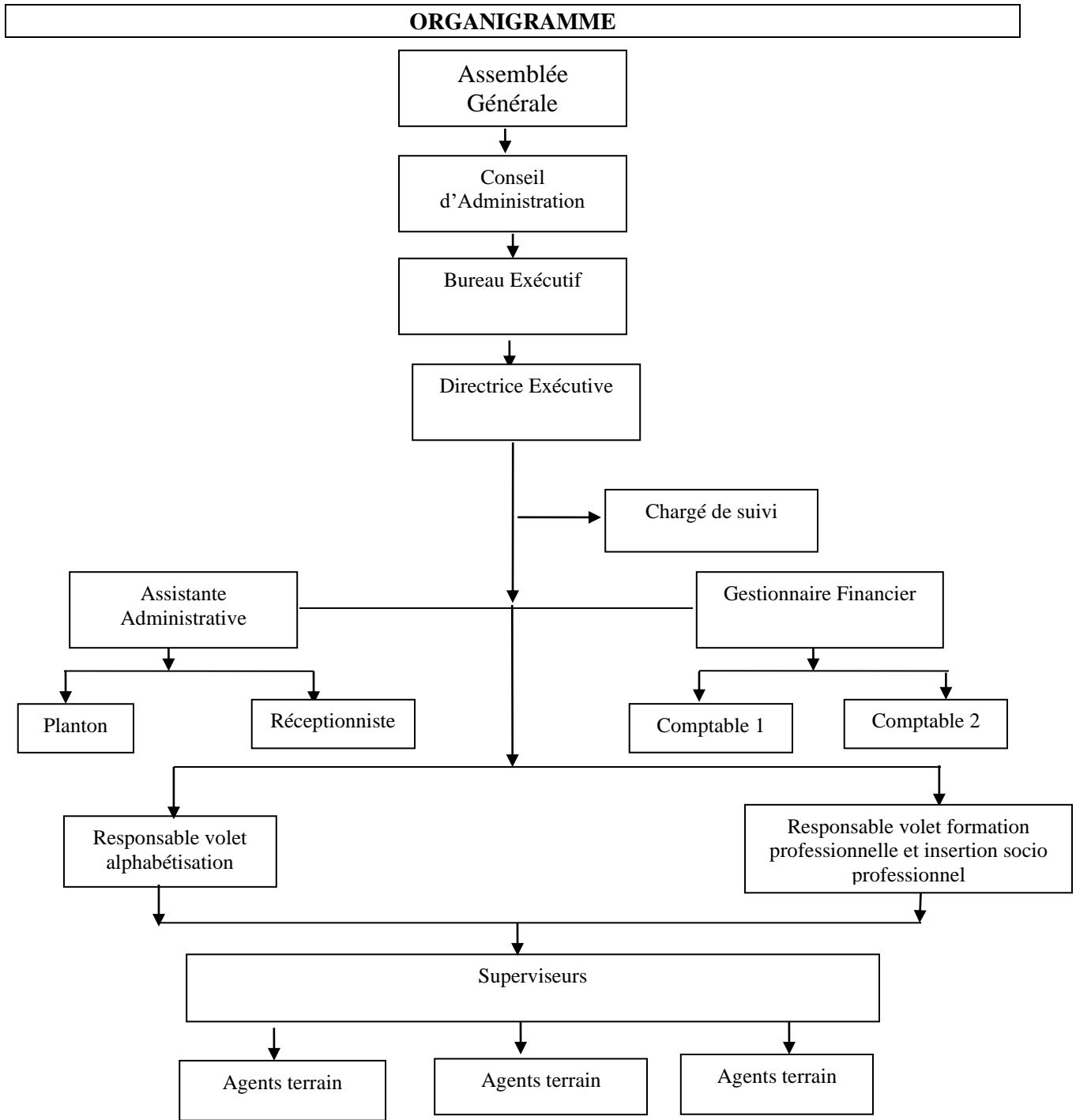
L'ONG FEDE a pour fonctions essentielles :

- La gouvernance de l'Education, l'agriculture, la sécurité Alimentaire, du WASH, de l'environnement;
- Le renforcement de la sécurité Alimentaire dans les milieux ruraux fragilisés;
- La formation et l'insertion socio professionnelle en milieu rural ;
- Le WASH ;
- La Prévention et la lutte contre le radicalisme religieux et l'extrémisme violent
- La sécurité humaine (Lutte contre la prolifération et la circulation des armes légères ; l'implication des communautés dans la gestion de leur propre sécurité) ;
- Le plaidoyer pour la redevabilité et le contrôle citoyen de l'action publique ;
- L'éducation et la participation citoyenne des communautés
- L'équité du genre ;
- L'éducation Environnementale des femmes et des jeunes ;
- La santé de la reproduction, maternelle et infantile ;
- Le diagnostic organisationnel et institutionnel des organisations de base de femmes et de jeunes ;
- Le renforcement des capacités des associations et organisations de femmes et de jeunes en milieu communautaire (gestion de microentreprise, techniques culturelles, techniques de recherche de financement, de plaidoyer etc...);
- L'institution de système de microcrédit, et élaboration de manuel de gestion de microcrédit ;
- L'identification de besoins socio-économiques des collectivités ;
- L'Intermédiation sociale auprès des communautés.

4. Mode de Financement :

L'ONG FEDE dispose des sources de financement suivantes :

- Des cotisations des membres ;
- Des subventions des partenaires techniques et financiers ;
- Des dons et legs ;
- Des intérêts sur les comptes ;
- Des retenus sur les frais des prestations des membres et des employés ;
- Des frais de location des biens meubles et immeubles ;
- Des frais de gestion/frais administratifs des Projets Programmes ;
- Des bénéfices sur les activités économiques initiées ;
- Les fonds des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dans le cadre du financement des Projets/Programmes de développement ;



1. Assemblée Générale (AG) :

L'Assemblée Générale est composée de l'ensemble des membres (adhérents). Ils sont au nombre depersonnes donthommes etfemmes.

Elle est tenue chaque 3 ans

2. Le Conseil d'Administration (CA) :

Le CA est composé :

- Conseil consultatif (3) ;
- Directrice Exécutive (1) ;
- les Sperviseurs des Projets en cours ;
- les représentants des groupes cibles (1 par projet/programme en cours) ;
- Gestionnaire/comptable (1) ;

a. Conseil consultatif : Composé de trois (3) personnes ressources ayant une expérience dans le domaine d'intervention de l'ONG.

b. Directrice Exécutive: Responsable du Bureau Exécution /Coordination.

c. Chargé de suivi – évaluation : Responsable du suivi évaluation de l'ensemble des projets et programmes.

d. Superviseurs : Personnel recruté pour coordonner les activités sur le terrain et les agents terrain.

e. Représentants des groupes cibles : Un représentant des projets/programmes en cours.

f. Gestionnaire/Comptable : Personnel recruté pour assurer les livrables financiers et budgétaires.

PROCEDURES ADMINISTRATIVES

A. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

1. Description des responsabilités et tâches :

Titre : Le Directrice Exécutive

Placé sous la supervision du CA, elle gère le personnel et est chargé des relations administratives avec les partenaires techniques et financiers. Elle peut deleguer une partie de ses prérogatives de représentation au superviseur et au gestionnaire/comptable.

Responsabilités et tâches :

- Participer à la promotion de l'ONG
- Assurer l'orientation stratégique de l'ONG ;
- Organiser et animer les reunions techniques ;
- Identifier et exploiter les opportunités auprès des Partenaires Techniques et Financiers ;
- Participer à la planification des activités de l'ONG ;
- Assurer la supervision des Projets/Programmes ;
- Assurer la représentation de l'ONG ;
- Assurer la co signature des chèques ;
- Assurer la signature du contrat du personnel et des contrats des expertises externes ;
- Assurer la signature des conventions/contrats de partenariat ;
- Veiller sur l'application du manuel des Procédures de gestion administrative, financiere et comptable ;
- Participer à la consolidation du rapport annuel de l'ONG ;
- Participer aux negociations des accords de partenariats techniques/financiers ;
- Participer à l'élaboration des dossiers de financement (montage de projets, proposition des offres ;
- Assurer la production du rapport annuel ;
- Commenditer les missions d'audit ou de certification des comptes ;
- etc.).

Poste : Responsable volet alphabétisation

Resumé : Placé sous la responsabilité de la Direcrice Exécutive, elle participe à la promotion de l'ONG et à la recherche de financement en rapport avec son domaine d'expertise.

Il/elle assure le contrôle - qualité des services fournis par l'ONG sur le terrain en rapport avec son domaine d'expertise.

Responsabilité et tâches :

- Participer à la recherche des opportunités de financement ;
- Développer les modules de formations ;
- Assurer la formation des formateurs ;
- Assurer la planification des activités de formation sur le terrain ;
- Assurer le suivi technique des activités sur le terrain ;
- Assurer le contrôle - qualité des services fournis relevant de sa personabilité ;
- Assurer la production des rapports de formation ;
- Participer à la production du rapport annuel ;
- Participer à la réunion du Conseil d'Administration.

Poste : Responsable volet formation professionnelle et insertion socio professionnel

Resumé : Placé sous la responsabilité de la Directrice Exécutive, elle participe à la promotion de l'ONG et à la recherche de financement en rapport avec son domaine d'expertise.

Il/elle assure le contrôle - qualité des services fournis par l'ONG sur le terrain en rapport avec son domaine d'expertise.

Responsabilité et tâches :

- Participer à la recherche des opportunités de financement ;
- Développer les modules de formations ;
- Assurer la formation des formateurs ;
- Assurer la planification des activités sur le terrain ;
- Assurer le suivi technique des activités sur le terrain ;
- Assurer le contrôle - qualité des services fournis relevant de sa personnalité ;
- Assurer la production des rapports des activités sur le terrain ;
- Participer à la production du rapport annuel ;
- Participer à la réunion du Conseil d'Administration.

Poste : Superviseurs

Resumé : Placé sous la responsabilité de la Directrice Exécutive, il/elle participe à la promotion de l'ONG et à la recherche de financement en rapport avec leur domaine d'expertise.

Il/elle assure le contrôle - qualité des services fournis par l'ONG sur le terrain.

Responsabilité et tâches :

- Participer à la promotion de l'ONG ;
- Participer à la recherche des opportunités de financement ;
- Participer à l'élaboration des documents de projets/programmes ;
- Assurer la planification des activités terrain ;
- Assurer le suivi technique des activités ;
- Veiller à l'utilisation correcte des ressources de l'ONG sur le terrain ;
- Assurer le respect des consignes données pour la gestion financière des activités sur le terrain ;
- Assurer le contrôle - qualité des services fournis relevant de sa personnalité ;
- Assurer la production des rapports contractuels et circonstanciés ;
- Participer à la production du rapport annuel ;
- Participer à la réunion du Conseil d'Administration.

Poste : Gestionnaire/Financier

Resumé : Placé sous la responsabilité de la Directrice Exécutive, il assure la gestion financière et comptable des projets/programmes.

Responsabilités et tâches :

- Assurer l'élaboration des budgets des projets/programmes ;
- Assurer l'élaboration du budget de fonctionnement ;
- Participer à la négociation budgétaire des projets/programmes ;
- Assurer la mise en place des outils de gestion ;
- Assurer l'élaboration des rapports financiers périodiques et circonstanciés des projets/programmes ;

- Assurer l'élaboration des contrats et le suivi de leur mise en œuvre ;
- Veiller au respect de l'application des procédures financières et comptables ;
- Veiller à la qualité des pièces comptables et la tenue des comptes ;
- Assurer le suivi des fonds et le respect des délais contractuels ;
- Assurer la contrôle et la validation des documents du contrôle interne (Rapprochement bancaire, PV d'arrêté de caisse) ;
- Assurer le suivi des règlements des impôts et taxes, cotisations sociales et les assurances maladies ;
- Assurer l'inventaire annuel des biens meubles et immeubles ;
- Participer aux missions de certification d'audit et de comptes.

Poste : Assistante Administrative

Resumé du poste : Placées sous la responsabilité du Gestionnaire/Financier, ils assistent à la gestion comptable et financière des projets/programmes.

Responsabilités et tâches :

- Assurer la tenue des livres journaux comptables au jour le jour ;
- Assurer le classement des pièces comptables ;
- Assurer la tenue des fiches des immobilisations ;
- Produire la situation mensuelle des comptes ;
- Arrêter la caisse à la fin du mois ;
- Assurer la tenue des outils de contrôle interne (Rapprochement bancaire, PV d'arrêté de caisse) ;
- Participer à l'inventaire physique des biens ;
- Participer au recensement des besoins en fournitures et équipements.

Poste : Comptable

Resumé du poste : Placées sous la responsabilité de la Directrice Exécutive, elle assiste à la gestion administrative des projets/programmes.

Responsabilités et tâches :

- Assurer la mise à jour des pièces administratives des véhicules (voitures, motos) ;
- Suivre l'entretien des biens et équipements ;
- Tenir à jour les fiches de stock des consommables ;
- Assurer la propreté des équipements du bureau ;
- Assurer l'archivage et le classement des documents ;
- Recenser les besoins en fournitures et équipements.

Poste : Agent terrain

Resumé : Placé sous la responsabilité des Superviseurs, ils/elles participent à la promotion de l'ONG sur le terrain et au respect des valeurs et les normes de l'ONG sur place.

Ils/elles assurent la qualité des services fournis par l'ONG sur le terrain

Responsabilité et tâches :

- Participer à la promotion de l'ONG ;
- Assurer la mise en œuvre des activités sur le terrain ;
- Assurer la programmation des activités terrain ;
- Assurer la représentation de l'ONG sur la délégation de la hiérarchie ;

- Veiller à l'utilisation correcte des ressources de l'ONG sur le terrain ;
- Assurer le respect des consignes données pour la gestion financière des activités sur le terrain ;
- Produire le rapport mensuel des activités réalisées ;
- Assurer le suivi des activités sur le terrain.

Poste : Planton

Résumé du poste: Sous la responsabilité de l'assistante administrative, il assure la liaison entre l'ONG et ses partenaires et la photocopies des documents sur place.

Responsabilités et tâches :

- Assurer la transmission des courriers à leur destination ;
- Assurer la tenue des registres de courriers (au départ et à l'arrivée) ;
- Assurer les photocopies et les reliures des documents ;
- Assurer la mise en place de la salle lors des réunions/séances de travail à l'interne ;
- Ventiler les journaux ;
- Veiller sur la Propreté des locaux.

Poste : Réceptionniste

Résumé du poste: Sous la responsabilité de l'assistante administrative, il assure l'accueil l'orientation des visiteurs et reçoit des courriers à l'arrivée.

Responsabilités et tâches :

- Assurer l'accueil et l'orientation des visiteurs
- Gérer les coups de fil ;
- Surveiller les motos aux heures de services dans le garage ;
- Receptionner les courriers et journaux.

Poste : Chauffeur

Résumé du poste : Placé sous la responsabilité de la Directrice Exécutive, il assure la conduite et le suivi des véhicules.

Responsabilités et tâches :

- Conduire le véhicule selon les normes établis par l'ONG FEDE et les projets/programmes ;
- Assurer à tout moment les mesures de santé et de sécurité à bord des véhicules ;
- Suivre les véhicules pour les mesures d'entretien préventif. ;
- Suivre la mise à jour des pièces administratives des véhicules ;
- Respecter les calendriers d'entretien pour le changement des filtres, huile de moteur, pneus, etc.
- Remplir le carnet de bord quotidiennement pour contrôler le kilométrage, achat de carburant, pannes etc.
- Signalez toutes pannes ou accidents de circulation au superviseur immédiatement après l'événement.

Poste : Gardien

Superviseur: Assistante Administrative

Résumé du poste : Placés sous la responsabilité de la Directrice Exécutive, il assure la sécurité des locaux.

Devoirs et responsabilités :

- Assurer la propreté des locaux ;
- Assurer le nettoyage des bureaux ;
- Veiller aux mouvements d'entrées et de sorties des visiteurs ;
- Assurer la surveillance des locaux ;
- Assurer l'entretien de la cour et de la devanture (fleur, gazon arbres...);
- Veiller à la vidange des poubelles par les services en charge.

2. Recrutement du personnel :

La politique est axée sur la promotion des jeunes diplômés sans expérience. Ils sont admis en stage et bénéficient d'un encadrement technique et de l'assistance nécessaire pour leur formation. Quand une opportunité d'emploi se présente au sein de l'organisation, la priorité est donnée aux jeunes ayant acquis des compétences requises durant la période de stage. Le cas échéant, on passe par l'ouverture du poste.

Le recrutement du personnel est réalisé dans le cadre de la mise en œuvre des Projets/Programmes. Il se déroule de la manière suivante :

a. Mise en place d'une commission :

Cette commission est responsable du processus de recrutement. Elle fait la description des tâches pour les postes à pourvoir. Elle est composée d'un membre du Conseil d'Administration, de la Directrice Exécutive et du responsable avec lequel travaillera le postulant (superviseur direct). Le recrutement du personnel peut être fait également par une structure qui a des compétences dans le domaine.

b. Lancement de l'avis de recrutement :

Dès que le poste est défini un avis de recrutement écrit est lancé par les responsables de l'ONG. Cet avis doit comporter toutes les informations utiles détaillées pour le(s) choix des futurs employés. L'avis doit être diffusé par voie de presse et affiché au moins dans deux endroits différents.

c. Reception des candidatures :

Les dossiers de candidature sont réceptionnés au siège de l'ONG par le réceptionniste.

d. Préselection sur dossier :

La commission de recrutement constituée définit les critères de présélections avant le lancement de l'avis de recrutement. Après le dépouillement les résultats sont rédigés par un membre de la commission désigné à cet effet et signé par le président de la commission.

e. Déroulement du test :

Les candidats retenus après l'examen des dossiers sont invités à subir un test écrit et une interview. Ceux retenus à l'issue de l'interview seront soumis à une période d'essais (trois) 3 mois conformément à la législation du travail en vigueur en République du Mali.

f. Décision de recrutement :

A la fin de la période d'essais les (deux) 2 parties (postulant et ONG) peuvent juger utile de signer un contrat de travail ou de prestation de services sur la base de l'évaluation qui sera faite par les responsables de l'ONG.

g. Durée du contrat :

Le contrat peut être à durée déterminée ou indéterminée. La gestion des contrats est régie par les textes en vigueur en République du Mali.

Toutefois le recrutement du personnel de certains Programme peut être fait directement sur sélection des dossiers disponibles au niveau des bureaux.

3. Congés :

a. Durée des congés :

La durée des congés est déterminée à raison de deux jours et demi par mois de travail accompli au cours de la période de référence soit trente jours par an, jour non ouvrable compris ou 22 jours ouvrables.

Pour la détermination de la durée des congés acquis, sont considérés comme période de travail :

- Les périodes d'indisponibilité pour accident de travail ou maladie professionnelle ;
- Dans la limite des 6 mois, les absences pour maladies médicalement constatés ;
- Les périodes de repos des femmes en couche ;
- Les absences pour les congés spéciaux (congé paternel, congé pour décès).

Au moment d'aller en congé une décision de congé est établie et approuvée par son supérieur direct en deux exemplaires au nom de l'agent, qui précise la période des congés. Une copie sera remise à l'agent et l'autre classée dans ses dossiers.

b. Planification des congés :

La Directrice Exécutive élabore avec le personnel un planning pour les congés annuels. Tout employé doit obligatoirement observé les congés au titre de l'année fiscale.

c. Paiement des congés:

Le paiement du salaire du mois des congés s'effectue au départ des congés. Toute fois en cas de non observation des congés annuels, une prime de compensation ne dépassant pas 50% du salaire net sera versée à l'employé. Ce non départ des congés doit être justifié et appuyé par l'existence d'une activité dont la suspension menace l'intérêt de l'ONG.

d. Congés de maternité

Toute femme enceinte à droit à des congés de maternité de quatorze (14) semaines. Ces congés commencent six (6) semaines avant la date présumée de l'accouchement et se terminent huit (8) semaines après l'accouchement.

e. Décision de reprise:

Après la période de congés quelque soit le motif une attestation de reprise est établie pour constater que l'agent a effectivement repris le travail après avoir jouit de ses congés. Cette attestation de même que la décision de congés sont en doubles exemplaires dont un sera remis à l'agent et l'autre classé dans ses dossiers.

4. Absences :

Les absences sont suivies par une autorisation dûment signée par la Directrice Exécutive. A part les absences spécifiées par les congés et pour raison syndicale, toutes les autres formes d'absences non justifiées sont sanctionnées par les dispositions en vigueur suivant le code de travail. Ces absences si possibles doivent être déclarées (48) heures avant.

5. Evaluation du personnel :

Elle a pour objectif :

- D'améliorer la performance de l'employé ;
- apprécier le niveau de performance de l'employé ;
- Identifier les besoins de formations et d'assistance;
- Faire des critiques objectives aux employés;
- Faire la promotion de l'employé.

L'évaluation a lieu une fois par an. Cependant lorsque l'ONG la juge nécessaire elle peut procéder à des évaluations de circonstance pour cela une commission spéciale d'évaluation sera mise en place.

a. Procédures :

Les évaluations sont conduites sous la direction de la Directrice Exécutive.

Pour chaque catégorie d'agent il est prévu un formulaire d'évaluation, élaboré en fonction de la description des tâches et des objectifs des projets/Programmes ou de la permanence.

Le formulaire est soumis aux responsables pour évaluer les agents relevant de leur responsabilité/supervision.

Les formulaires remplis sont remis à la Directrice Exécutive pour analyse. Sur la base du résultat de l'analyse, une séance d'échange est engagée entre la Directrice Exécutive, le responsable direct de l'employé et les agents évalués.

Le processus est censuré par une note et des recommandations. Une copie de la synthèse est remise à l'employé et l'originale est classée dans son dossier.

Les Responsables/superviseurs sont évalués par la Directrice Exécutive. Au besoin, la Directrice Exécutive peut se faire appuyer par une personne ressource ayant une compétence dans le domaine d'intervention du responsable/superviseur.

Les personnes ressources membres du Conseil d'Administration évaluent la Directrice Exécutive.

6. Rémunération:

Sont rémunérés par l'ONG les agents recrutés par elle pour la conduite des activités des projets/programmes, du personnel d'appui et du personnel technique spécialisé.

Cependant en fonction des besoins et les clauses de négociation, le personnel à temps plein, à temps partiel et les prestataires de services sont mise à la disposition par l'ONG.

Une grille (en annexe) donne le niveau de revenu par poste incluant tous les impôts et taxes, les cotisations dues à la prévoyance sociale, les indemnités à payer à la fin du contrat et la contribution de chaque poste à la gestion de charge fixe de l'ONG.

La justification de l'utilisation des ressources mises à la disposition se fait comme suit :

- Une facture de l'ONG par mois ;
- Le time sheet de chaque poste établi par le titulaire du poste, approuvé par son supérieur hiérarchique et validé par la Directrice Exécutive ;
- Un rapport mensuel des activités réalisées.

Dans ce cas l'ONG est seule responsable de la gestion des ressources humaines, à ce titre elle répond à toutes les questions de pénalités ou de redressements vis-à-vis des services des impôts, de l'inspection du travail et de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS).

7. Primes/Avantages :

L'ONG peut accorder des primes de stages et d'autres avantages à des employés et stagiaires. Ces situations doivent faire l'objet d'une note de service dûment signé par la Directrice Exécutive.

8. Sanctions : Avertissement/ mise à pied/suspension :

L'avertissement et la mise à pied relèvent de la compétence de la Directrice Exécutive de l'ONG. Et selon le cas un avertissement de (2) jours est donné à l'agent, une (1) semaine pour la mise à pied et un (1) mois pour la suspension. Le code de travail explique clairement dans quels cas un avertissement peut être fait à l'agent (un exemple: cas des absences répétées sans raison valable).

9. Licenciement/Résiliation de contrat :

Le licenciement peut être précédé de l'avertissement, de la mise à pied et de la suspension au cas où la faute n'est pas grave.

Il ne peut être mis fin avant terme à un contrat à durée déterminée qu'en cas de faute grave avec l'accord des parties par écrit ou de force majeure. La rupture injustifiée du contrat par l'une des parties donne droit aux dommages intérêts à l'autre partie.

Quant au contrat à durée indéterminée il peut être mis fin à tout moment par la volonté de l'une des parties. Un préavis de licenciement ou de résiliation est déposé un mois à l'avance par la partie initiatrice de rupture (voir code du travail).

L'ONG FEDE considère la non défense des intérêts et des valeurs de l'ONG comme faute lourde entre autre.

10. Démission :

Tout membre de l'ONG FEDE ou tout autre employé est libre de démissionner, lorsque la personne a des raisons valables qui doivent le pousser à la démission. Mais il y a des conditions préalables :

- Pour tout membre et employé de l'ONG FEDE, il perd tous ses droits ;
- Pour un membre il devra rédiger une lettre de démission adressée au Conseil d'Administration ;
- Pour les employés, une lettre est adressée à la Directrice Exécutive contenant tous les éléments du motif de la démission.
- Dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, les périodes à observer pour valoir le départ sont :
 - ✚ Pour les agents de la catégorie A: 3 mois
 - ✚ Pour les agents de la catégorie B: 2 mois
 - ✚ Pour les agents de la catégorie C: 1 mois

Ces périodes sont négociables lorsque les dispositions pour son remplacement sont réunies. Pour les contrats à durée déterminée, le départ de tout employé est accepté après paiement du revenu total qu'il devrait percevoir pour le reste de la période contractuelle.

11. Formation/Recyclage :

La formation et/ou le recyclage s'inscrit dans le cadre du renforcement des capacités des membres de l'ONG de même que du personnel. IL se fait au besoin et selon les moyens disponibles.

Pour les employés, les besoins sont identifiés au cours de l'évaluation.

Pour les membres la formation et le recyclage se font pour des besoins de positionnement de l'ONG.

12. Communications:

Elle se manifeste par:

- la communication interne se fait par téléphone internet, par affichage ;
- les réunions, le Conseil d'Administration constituent les cadres d'échange

13. Politique de stage :

ONG FEDE accepte les stagiaires (qualification professionnelle, étudiant) en son sein. En cas de recrutement les stagiaires qui répondent aux critères sont prioritaires. Chaque stage doit être censuré par un rapport.

14. Dossier du personnel:

Chaque employé doit avoir un dossier dans lequel sont classés tous ses documents: contrat de travail, attestation, diplôme, CV, acte de naissance, décision de congé, de reprise, évaluation, etc...

B. SYSTEME DE PLANIFICATION SUIVI /EVALUATION:

La planification repose sur le cadre logique.

1. Choix des activités :

Les activités sont sélectionnées de façon participative (Communautés, Collectivités, Responsables/superviseurs et les agents). Les activités doivent être choisies en fonction des politiques et stratégies d'intervention de l'ONG par rapport aux zones et aux secteurs d'activités.

2. Critères de choix des bénéficiaires :

Les critères de choix des bénéficiaires sont déterminés par le Conseil d'Administration et en fonction des situations qui motivent l'activité. Entre autre critères, il y aura la disponibilité et l'adhésion. Ces critères s'appliquent en tenant compte de toutes les considérations de maintien de la cohésion sociale.

3. Suivi des activités :

Le système de suivi fait référence aux exigences du contrat qui lie l'ONG FEDE au Partenaire Technique et Financier (PTF).

Le memorandum élaboré par projet donne d'amples informations sur le Système de suivi/évaluation.

5. Evaluation des activités:

- L'évaluation interne des activités est faite par la Directrice Exécutive qui peut se faire appuyée par des personnes ressources ;
- L'évaluation externe a lieu lorsque le Partenaire Technique et Financier commande ou que l'ONG FEDE choisit les évaluateurs externes à travers un appel à concurrence ou une consultation restreinte.
- L'auto-évaluation est également possible et se réalise avec l'équipe terrain (Superviseur et agents) et les populations bénéficiaires avec l'assistance d'au plus deux ressources externes. Elle est réalisée sous la responsabilité de la Directrice Exécutive.

Le choix et la description de cette activité sera décrite dans un memorandum tenant compte les exigences contractuelles du Partenaire Technique et Financier en la matière.

6. Programmation des activités :

Le projet de programme des activités des projets est élaboré par le personnel impliqué dans la gestion du projet/programme et validé par la Directrice Exécutive.

Les outils de la programmation sont : les plans d'actions annuels, mensuels, les chronogrammes, les budgets prévisionnels, les rapports d'identification entre autre.

Une description de cette activité sera décrite dans chaque memorandum prenant en compte les exigences contractuelles du Partenaire Technique et Financier en la matière.

7. Compte rendu/rapport des activités :

La mise en œuvre de toute activité doit obéir aux exigences suivantes :

- Elaboration des TDR avec budget ;
- Production de compte rendu/rapport.

Une description de cette activité sera décrite dans chaque memorandum prenant en compte les exigences contractuelles du Partenaire Technique et Financier en la matière.

C. CLASSEMENT ET ARCHIVAGE DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS :

Il s'agit essentiellement du traitement du courrier à l'arrivée et au départ et de leur classement. La première composante est assurée par le réceptionniste et la seconde par l'Assistante Administrative. Les

politiques de classement et d'archivage des documents sont définies par l'Assistante Administrative et la Directrice Exécutive.

1. Courrier à l'arrivée:

Le réceptionniste reçoit le courrier, émerge le bordereau de transmission, fait le dépouillement, enregistre " Courrier Arrivée". Ce registre comporte:

- le numéro de réception ;
- la date de réception ;
- les références du courrier ;
- l'origine du courrier ;
- l'objet du courrier.

Ensuite, il appose le cachet sur le courrier à l'arrivée et le transmet à l'Assistante Administrative. Enfin après ventilation et traitement du courrier, l'original est remis au classeur pour classement.

2. Courrier au départ :

Après la rédaction, la correction et la signature des documents (propositions de projet, des rapports d'activités, etc...) ils sont envoyés par l'Assistante Administrative sous forme de courrier généralement accompagné par une lettre.

Le réceptionniste procède à l'enregistrement du courrier dans le registre du " Courrier au départ" sur la base des références contenues dans la lettre. Celles-ci sont les suivantes:

- le numéro d'ordre d'envoi ;
- la date de rédaction de la lettre ;
- le nom, adresse du destinataire ;
- la désignation et l'objet du courrier.

Au départ du courrier, l'Assistante Administrative garde une copie du courrier dans le classement. Le courrier devant être acheminé par poste, est timbré et envoyé à la poste (celui qui est chargé de poster le courrier émerge dans le cahier de transmission).

Pour les courriers transmis directement sans passer par la poste, l'Assistante Administrative remplit le registre de transmission en mettant:

- le numéro de transmission ;
- la date de transmission ;
- la désignation complète du destinataire ;
- la désignation du document transmis et le nombre.

Le courrier est acheminé au destinataire qui émerge dans le registre de transmission.

3. Classement des documents administratifs:

Le classement est fait de la manière suivante :

- Les chemise cartonnées sont marqués en type de courriers (Arrivée et départ) ;
- Chaque deux semaines, un temps est programmé par l'Assistante Administrative afin de classer les documents ;
- Annuellement le contenu de chaque chemise / dossier est révisé et les documents inutiles sont jetés ;
- Le gestionnaire/comptable contrôle le classement ;

- La consultation du classement se fait par demande auprès de l'Assistante Administrative qui cherche le document demandé. Le document déjà consulté est remis à sa place chaque fois qu'on a fini la consultation. La consultation se fait sur place.
- Les personnes qui ont accès au classement sont : la Directrice Exécutive, les membres du Conseil d'Administration de l'ONG.

4. Archivage:

L'archivage des documents se fait par catégorie et par an.

LES CATEGORIES DE CLASSIFICATION / INFORMATION

CLASSEUR 1

CLASSEUR 2

ETAGERE

Activités

Administration

Bibliothèque

Référence

Projet (courants)

Documents légaux

Mali / Afrique

D.GESTION DE LA COLLABORATION AVEC LES STRUCTURES PARTENAIRES :

1. Choix des collaborateurs :

Les principes de collaboration sont définis par le Conseil d'Administration. Pour cela, l'ONG identifie les différentes structures potentielles avec lesquelles elle peut collaborer en fonction de ses orientations stratégiques. Les informations collectées auprès de ces structures sont discutées par la Directrice Exécutive et soumises au Conseil d'Administration pour approbation.

La collaboration peut revêtir plusieurs formes (partenariat avec d'autres structures nationales ou internationales, affiliation à des collectif/groupements et organisation de visites de structures analogues, etc). La collaboration concernera les différents domaines d'intervention de l'ONG.

2. Evaluation de la collaboration:

Des objectifs doivent être assignés à chaque collaboration. L'évaluation portera sur ces différents objectifs et les activités menées pour atteindre ces objectifs. Elle sera faite par la Directrice Exécutive.

3. Communication avec les collaborateurs :

Elle s'effectue de la même manière que la politique de communication avec les partenaires (voir compte rendu des activités).

E. POLITIQUE DE PERDIEM :

La politique de perdiem concerne le déplacement du personnel de l'ONG, les membres du Conseil d'Administration à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur du Mali. Le montant couvre la nourriture, l'hébergement et est fixé à 25000 FCFA/jour par personne à l'intérieur.

Pour les employés des projets/programmes, le montant des perdiems peut varier en fonction des exigences du Partenaire Technique et Financier au besoin.

PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES

PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES :

A.LES NORMES DES PIECES JUSTIFICATIVES :

Une pièce justificative doit obligatoirement contenir les informations suivantes:

- la date de l'opération ;
- le nom et adresse complète du fournisseur ;
- le montant de l'opération en lettres et en chiffres ;
- la nature de l'opération ;
- les signatures de différentes personnes concernées par l'opération ;
- le cachet du fournisseur.

B.LES PROCEDURES

1. Procédures de décaissement

a. Caisse :

Le système de caisse est celui des dépenses. Elle est toujours alimentée par la banque. Le montant plafond est de 100 000 F CFA et le montant plancher est de 10 000 FCFA. La petite caisse n'autorise que les dépenses d'un montant inférieur ou égal à 100 000 FCFA.

Chaque sortie de fonds au niveau de la caisse doit être matérialisée par une pièce provisoire avant l'obtention de la pièce justificative réelle. Cette caisse est gérée par le gestionnaire/comptable.

Cependant des montants importants peuvent être retirés à la banque pour la réalisation des activités spécifiques. Ces montants sont des avances à justifier.

Ce montant plafond et placher de la petite caisse peut varier en fonction de la réalité de la mise en œuvre de projet/programme.

b. Banque :

Pour l'émission du chèque les étapes suivantes sont à suivre:

ACTION	RESPONSABLE
- Expression de besoin	; l'agent concerné
- L'évaluation du besoin en terme de coût	gestionnaire
- Approbation. Et Visa pour autoriser la dépense.	Directrice Exécutive
- Le choix du fournisseur suivant la base de la qualité et le prix sur la facture proforma. Pour les montants ne dépassant 300 000 FCFA.	Comptable
Pour les investissements et montant dépassant 300 000 FCFA	Gestionnaire/Comptable et
- L'établissement du chèque pour le montant à payer montant.	L'Assistance Administrative
- Signature du chèque.	Directrice Exécutive et les cosignataires

c. Conditions générales de décaissement:

Toutes les dépenses sont effectuées sur la base d'un budget annuel. Ce budget est décliné en budget trimestriel.

La Directrice Exécutive autorise les dépenses suivant une liste des dépenses mensuelles.

Le gestionnaire/comptable détient les chèquiers et la petite caisse.

La Directrice Exécutive et les responsables des projets programmes sont les signataires principaux des chèques.

2. Procédures d'encaissement des fonds :

a. Caisse :

Les encaissements au niveau de la petite caisse sont uniquement l'approvisionnement et les réapprovisionnements.

Pour les réapprovisionnements un chèque d'un montant égal aux pièces justificatives est établi.

NB: Les montants des petites recettes sont gardés au niveau de la comptabilité jusqu'à concurrence de 100 000 FCFA au-delà un versement dans le compte bancaire s'impose.

b. Banque :

Pour toute entrée de fonds au niveau de la banque on doit exiger une pièce justificative (Photocopie de chèque, bordereau de reversement, avis de crédit).

Toute recette par chèque doit être déposée dans le compte bancaire avant de procéder à son retrait. Ceci dans le souci de faire apparaître sur le relevé bancaire toutes les recettes par chèque et de faciliter la réconciliation du compte bancaire avec la colonne banque du journal des imputations.

Les sources de revenus de l'ONG sont :

- les fonds des projets/programmes ;
- et les prestations (location de matériel, saisie, photocopie, marge sur honoraires).

3. Procédures de contrôle de la caisse et de la banque :

a. Caisse :

Le contrôle de la petite caisse doit se faire à chaque réapprovisionnement ou de façon inopinée (généralement le premier jour ouvrable de chaque mois).

La Directrice Exécutive est habilitée à faire le contrôle de la petite caisse. Il s'agit du décompte du contenu de la caisse c'est à dire l'argent liquide et les autres valeurs en place (bons, avances non justifiées et les pièces justificatives non enregistrées).

A chaque contrôle le détenteur de la caisse est tenu de mettre à la disposition du contrôleur toutes les pièces justificatives, les avances non justifiées, la caisse proprement dite et le brouillard de petite caisse.

Les différents contrôles doivent être matérialisés dans le brouillard de petite caisse. Les étapes du contrôle sont les suivantes:

Etape 1: Vérifier si le dernier contrôle de la caisse a été documenté et voir si ces recommandations sont appliquées.

Etape 2: Prendre chaque pièce justificative, vérifié si elle correspond aux normes comptables (date de l'opération, nom et le contact du fournisseur, la nature de l'opération, le montant en chiffres et en lettres, la signature et le cachet du fournisseur) et l'approbation de la Directrice Exécutive ou toute autre personne désignée.

Etape 3: Pointer ces pièces justificatives, par rapport à la colonne " sortie" et voir si elles correspondent à l'imputation du journal de la petite caisse.

Etape 4: Faire le décompte physique de la caisse (en faisant la somme des espèces, des bons non justifiés et des pièces non enregistrées) et comparer le montant obtenu au solde du journal de la petite caisse.

Etape 5: Arrêter le journal de la petite caisse après toutes régularisations.

Etape 6: Après contrôle, le contrôleur doit certifier ou signer le journal de la petite caisse tout en précisant la date. Un rapport de contrôle est fait et approuvé par les deux parties (détentrice et contrôleur).

L'Assistante Administrative fait le procès verbal d'arrêté de caisse tous les mois

b. Banque :

Le contrôle des fonds s'effectue à travers le rapprochement bancaire. Pour cela, à la fin de chaque mois il sera nécessaire d'obtenir de la banque le relevé bancaire du mois afin de procéder à la réconciliation du compte entre le journal des imputations tenu par le comptable et le relevé de la banque. Il arrive généralement que le solde banque du journal des imputations ne coïncide pas avec le solde du relevé bancaire.

Cette différence de solde peut être due à des écarts qui peuvent se présenter entre la banque et la comptabilité de l'ONG pour des raisons suivantes :

- les chèques émis par l'ONG et non présentés à la banque par le bénéficiaire ;
- les agios et commission bancaire (avis de débit non reçu par l'ONG FEDE) ;
- les versements ou remise de chèque fait par l'ONG non pris en compte sur le relevé bancaire (opération fin de mois) ;
- les virements de fonds effectués par les Partenaires Techniques et Financiers non pris en compte dans le journal des imputations de l'ONG (avis de crédit non reçu) ;
- les intérêts versés par la banque non comptabilisés dans le journal des imputations ;
- les erreurs d'écriture (chiffre non exact, opération d'une tierce personne).

Pour situer ces écarts, les documents suivants sont nécessaires :

- le journal des imputations ;
- le relevé bancaire du mois concerné ;
- l'état de rapprochement bancaire vierge ;
- le dernier état de rapprochement bancaire s'il existe ;
- le(s) chéquier(s) ;
- Les bordereaux de versements.

Pour remplir le document "rapprochement bancaire", les étapes à suivre sont :

Etape 1 : Reporter la période du relevé, le solde selon le relevé bancaire et le solde du journal des imputations sur les lignes prévues dans le tableau de rapprochement bancaire vierge.

Etape 2 : Faire le pointage simultané des montants et des numéros de chèques émis du relevé et du journal des imputations (colonne banque) depuis la date du dernier rapprochement bancaire qui corresponde dans les deux documents, mettre une croix sur les montants.

Etape 3 : Mettre dans la rubrique “chèque non débité” tous les montants non pointés du journal des imputations se trouvant à la colonne “banque /sortie” en précisant pour chaque chèque le numéro et la date d’émission.

Etape 4 : Mettre dans la partie “dépôt en transit” tous les montants non pointés du journal des imputations se trouvant à la colonne “banque /entrée” en précisant la date pour chaque dépôt.

Etape 5: Calculer le solde rapproché selon le relevé bancaire en suivant la méthode de calcul indiquée sur le rapprochement bancaire.

Etape 6: Mettre sur la ligne “ Commissions et Agios bancaires” le total des montants non pointés dans le relevé bancaire au niveau de la colonne “ Débit” et concernant les commissions et Agios Bancaires.

Etape 7: Mettre sur la ligne “ Paiement constaté par la banque et non constaté dans le journal des imputations” les montants non pointés dans le relevé bancaire à la colonne “ Crédit” et concernant ces opérations.

Etape 8: Mettre sur la ligne “ Intérêts versé par la banque” les montants pointés à la colonne “ Crédit” du relevé bancaire concernant ces opérations.

Etape 9: Mettre dans la ligne “ Dépôts reçus par la banque et non comptabilisés dans le journal des imputations” les montants non pointés sur le relevé bancaire à la colonne “ Crédit” du relevé bancaire concernant les dépôts de fonds en précisant chaque fois la date de dépôt.

Etape 10: Calculer le solde rapproché selon le journal des imputations en suivant la méthode de calcul indiquée sur le tableau de rapprochement bancaire.

Etape 11: Régulariser dans le journal des imputations toutes les écritures du relevé bancaire qui ne figuraient pas dans la colonne “ Banque” du journal des imputations après le rapprochement bancaire.

Etape 12: Vérifier l’égalité entre le solde rapproché selon le relevé Bancaire et le solde rapproché selon le journal des imputations.

NB: Le solde rapproché selon le journal des imputations est égal au solde rapproché selon le relevé bancaire toute différence constatée doit faire l’objet de recherche devant aboutir à des écritures de régularisation dans le journal des imputations.

4. Tenue de la comptabilité

Les pièces comptables sont enregistrées dans des journaux tracés sur EXCEL.

La tenue de la comptabilité se déroule comme suit :

a. Procédure de codification :

Les enregistrements se font sur la base d’un plan comptable et budgétaire élaboré à partir du budget du programme.

Le compte comptable est celui du SYSCOA.
Les codes budgétaires sont numériques.

b. Numérotation des pièces comptables

Les pièces sont numérotées de façon chronologique en alpha numérique et par type de journal d'enregistrement.

Le numéro de la pièce comptable est celui du numéro précédent plus (+) un (1).

Il existe par type de journaux les pièces de banque et les pièces de caisse dont les numérotations sont respectivement PB... et PC...

5. Gestion des immobilisations et de stocks :

a. Gestion des immobilisations:

a1. Achat :

Tout achat d'immobilisation suit la procédure suivante: l'expression des besoins, la prospection du marché (recherche de factures proformas), l'identification d'un fournisseur, l'autorisation de la dépense et la réception du matériel.

Procédure

La consultation des prix est faite pour les montants supérieurs à 100 000 FCFA. Cette consultation s'intéresse d'au moins trois fournisseurs.

- les Responsables expriment les besoins ;
- le Comptable collecte les factures proformas ;
- le nombre de facture proformas exigé est au moins de trois (3) ;
- la Directrice Exécutive autorise l'achat par la signature du bon de commande ;
- les factures proformas sont exigées pour tout achat supérieur à 100 000 FCFA le Comptable réceptionne les articles, plus celui qui a exprimé le besoin ;
- le bordereau de livraison, la copie du bon de commande et la facture d'achat accompagnent les articles.

a2. Suivi / immatriculation et utilisation du matériel :

A la réception du matériel, le Gestionnaire/Comptable ouvre une fiche de suivi pour le dit matériel qui portera aussi le code d'immatriculation du matériel. Ce code comporte le numéro d'ordre, l'année budgétaire, l'initial du partenaire qui a financé le matériel selon le cas, la localisation du matériel au siège ou au terrain (la lettre SI le siège et T..Terrain Région).

a3. Inventaire :

C'est l'opération qui consiste à faire la situation des immobilisations. Il est effectué chaque année par le Gestionnaire/Comptable et l'Assistante Administrative. Les résultats sont approuvés par la Directrice Exécutive.

a4. Reforme :

Une durée de vie probable est affectée à chaque matériel. Cette durée de vie sert de base de renouvellement du matériel. Le Gestionnaire/Comptable propose les matériels destinés à la réforme à la Directrice Exécutive. La proposition est analysée au conseil d'administration pour approbation. Cette décision doit être matérialisée dans un procès verbal dûment signé.

a5. Cession:

Les immobilisations réformées sont cédées prioritairement aux membres et employés de l'ONG. Pour les autres cas, la vente se fait sous pli fermé, le paiement se fera au comptant sans garantie. Les frais de transport et autres dépenses sont à la charge de l'acquéreur.

a6. Contrôle :

Il consiste à :

- vérifier l'état physique des immobilisations ;
- déterminer la valeur nette comptable des immobilisations;
- formuler des recommandations pour la gestion de certaines immobilisations.

Procédure :

Etape 1 : Vérifier que les immobilisations inscrites en comptabilité au cours de l'exercice l'ont été à des valeurs d'entrée déterminées conformément aux règles d'évaluation comptable.

Etape 2 : Rechercher tous les documents justificatifs relatifs à chaque immobilisation comptabilisée pour s'assurer que leur valeur d'entrée est exacte.

Etape 3 : Vérifier si les immobilisations cédées ont été comptabilisées.

Etape 4 : Recenser les immobilisations disparues (mise au rebut, destruction...) et s'assurer de leur comptabilisation correcte.

Etape 5 : Vérifier que toutes les immobilisations ont été codifiées.

Etape 6 : Vérifier qu'une fiche est ouverte pour chacune des immobilisations.

Etape 7 : Vérifier que toutes les immobilisations amortissables ont données lieu à un amortissement (contrôle des fiches d'immobilisation).

Etape 8 : S'assurer que les dotations aux amortissements sont correctement calculées. Respect du principe de la permanence des méthodes taux d'amortissement raisonnables, etc...

Etape 9 : S'assurer que la période prévue pour l'inventaire périodique des Immobilisations est respectée.

Etape 10 : Vérifier s'il y a un programme d'entretien pour chaque type d'immobilisation.

Etape 11 : S'assurer que ce programme est suivi.

b. Gestion du stock :

L'Assistante Administrative s'occupe de la gestion du stock.

b1. Achat

Tout achat de fournitures suit la procédure suivante: l'expression des besoins, la prospection du marché, le lancement de la demande, la réception et la mise en stock.

✓ Expression de besoins

A la fin de chaque mois ou selon les cas, le recensement des besoins est fait par le Gestionnaire/Comptable. Ensuite cette liste des besoins est soumise pour approbation par la Directrice Exécutive. Pour tout achat supérieur à 100 000 F la collecte d'au moins trois factures proformas est obligatoire. Le fournisseur est choisi en fonction de la qualité/ prix.

✓ Emission de bon de commande

Sur cette base un bon de commande est établi par l'Assistante Administrative remis à la signature auprès de la Directrice Exécutive.

✓ La réception et la mise en stock

Elles sont faites sur la base du bordereau de livraison, du bon de commande et de la facture du fournisseur. La facture peut suivant le cas être envoyée bien après la réception des fournitures ou matériels. La Directrice Exécutive doit accompagner la réception des articles. La facture doit être jointe à la photocopie du bon de commande et au bordereau de livraison pour enregistrement.

b2. Sortie des articles

En fonction des besoins exprimés par les utilisateurs, la sortie de l'article est faite par l'Assistante Administrative. La fiche de stock de l'article concerné est automatiquement mise à jour et signée par l'intéressé en observation de la fiche. Les sorties sont autorisées par

b3. Inventaire

L'inventaire physique du stock est effectué selon la périodicité fixée par l'ONG. Une fiche de stock est tenue pour chaque article en stock.

L'inventaire est fait par les comptables. La valorisation de stock est faite par la méthode du coût moyen pondéré.

A l'issue de chaque inventaire, un rapport d'inventaire est élaboré par le Gestionnaire/Comptable et approuvé par la Directrice Exécutive.

b4. Procédure de contrôle de la gestion du stock

Etape 1: Voir pour les achats de fournitures de plus de 100 000 F CFA que les trois Facturesproformas ont été collectées et sont jointes au Bordereau de livraison et au bon de commande

Etape 2: S'assurer que les quantités livrées correspondent à celles se trouvant sur le bordereau de livraison.

Etape 3: Comparer le bordereau de livraison au bon de commande et à la facture et s'assurer qu'ils contiennent les mêmes informations (quantité, prix, etc...) si non chercher les raisons.

Etape 4: Vérifier si les quantités livrées ont été bien enregistrées sur les fiches de stock, si non faire les régularisations nécessaires.

Etape 5: Vérifier si les soldes des fiches de stock sont bien calculés, si non faire les régularisations nécessaires.

Etape 6: Faire l'inventaire physique de tous les articles et comparer le solde physique de chaque article au solde de la fiche de stock concernée. Faire les régularisations nécessaires sur les fiches de stock.

Etape 7: Matérialiser les résultats du contrôle.

6. Procédures d'achats de biens et services

a. Définition

Les achats de biens et services sont constitués des acquisitions de biens et services contre paiement d'un prix déterminé ou engagement de s'acquitter de la dette correspondante.

Ce sont des dépenses effectuées par le Projet pour acquérir des matériels, des fournitures de bureau, des consommables informatiques, des produits d'entretien, des contrats d'entretien et de maintenance des installations téléphoniques et informatiques, de nettoyage des locaux, etc.

Les procédures relatives aux petites dépenses d'un montant unitaire inférieur à 100 000 FCFA (petits matériels et outillages, fournitures de bureau et consommables informatiques, dépenses diverses) sont traitées au chapitre "procédures de caisse".

Les factures d'eau, d'électricité, de téléphone, etc. sont reçues et traitées directement par le Gestionnaire/Comptable.

b. Objectifs

Les procédures d'achat poursuivent les objectifs de contrôle interne suivants :

- s'assurer que les achats effectués sont autorisés, faits en toute bonne foi et réalisés conformément aux procédures du projet ;
- s'assurer que tous les biens et services reçus avaient fait l'objet d'une commande et prévus dans le budget ;
- s'assurer que les factures d'achat des fournisseurs et les avoirs ou toutes les pièces justificatives de dépenses correspondent à des biens ou des services reçus et consommés et que ces factures ont été correctement approuvées et enregistrées ;
- s'assurer que la séparation des fonctions incompatibles est suffisante.

La procédure d'achat de biens et services suit les différentes phases ci-dessous :

- mise en place d'un répertoire de fournisseurs et de prestataires,
- l'expression des besoins (commande) et l'autorisation des dépenses,
- la sélection des fournisseurs ;
- la passation de la commande ;
- la réception des biens et services ;
- la réception de la facture ;

- le règlement et l'imputation de la facture.

c. Mise en place d'un répertoire de fournisseurs et de prestataires

Sur la base des manifestations d'intérêt et des soumissions suite à des appels d'offres, l'Assistante Administrative (AA) mettra en place un répertoire ou fichier des « Fournisseurs et des Prestataires de services » qu'elle mettra à jour.

Ce fichier permettra de classer les fournisseurs et les consultants en fonction de leur domaine de spécialité ou de compétence. Il permettra en outre, de fiabiliser la préparation des budgets prévisionnels d'activités et de préparer les consultations.

d. Expression des besoins et autorisation des dépenses

L'expression des besoins se fait, quelle que soit la nature de la dépense, par le biais d'un formulaire appelé : demande d'autorisation (DA). Il est rempli et signé par le Demandeur.

La demande doit indiquer de manière précise le motif de la dépense et le montant.

Dans le cas des frais de mission, de séminaires de formation, d'ateliers ou de réunions, le budget prévisionnel des dépenses doit être établi par le Demandeur et joint à la DA.

La demande d'autorisation est :

- approuvée par le Gestionnaire/Comptable seulement pour les petites dépenses dont le montant inférieur ou égal à FCFA 50 000,
- approuvée par la Directrice Exécutive (après vérification du Gestionnaire/Comptable) pour les achats dont le **montant est supérieur à FCFA 50 000**.

D'une manière générale le seuil des marchés se schématise comme suit :

Désignation	A	B	C	D	E
Seuil en FCFA	< à 50 000	50 000-700 000	700 005-1 500 000	1 500 005- 20 000 000	> 20 000 000
Nombre de fournisseurs	1	Minimum (3)	Minimum (3)	Appel d'offres restreint	Appel d'offres ouvert
Comité d'offres	Non	Non	Oui : 3	Oui : 3	Oui : 5
Type de sollicitations	Direct	Sollicitation simple	Devis ou proposition Technique et financière	Devis ou proposition Technique et financière	Devis ou proposition Technique et financière
Spécifications/Exigence	Claires et spécifiques	Claires et spécifiques	Claires et spécifiques	Claires et spécifiques	Claires et spécifiques
Type de concurrence	Achat direct	Concurrence restreinte	Concurrence restreinte	Concurrence restreinte	concurrence nationale ouverte
Méthode d'évaluation	Prix le plus bas, disponibilité,	Prix le plus bas, disponibilité,	Prix le plus bas, disponibilité,	Prix le plus bas, disponibilité,	Prix le plus bas, disponibilité,

	performance, respect des délais	performance, respect des délais	performance, respect des délais	performance, respect des délais	performance, respect des délais
--	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

C. AUTRES PROCEDURES :

1. Rapport Financier :

Le rapport est produit par projet/programme par Partenaire Technique et Financier. Cependant un rapport consolidé est produit chaque année pour l'institution.

Selon le modèle exigé par l'Administration Territoriale, un rapport est produit et déposé à la Cellule d'Appui au Développement à la Base (CADB).

Le rapport financier par projet/programme est produit par le Gestionnaire/Comptables avec l'appui de la Directrice Exécutive.

Le rapport financier consolidé est produit le Gestionnaire/Comptable avec l'appui d'une ressource externe au besoin. Ce rapport doit être certifié par un professionnel agréé inscrit au tableau de l'ordre des Experts Comptables et Comptable Agréés du Mali

Procédure d'élaboration d'un rapport financier :

Etape 1: Regrouper les originaux de toutes les pièces justificatives de la période concernée par le rapport financier.

Etape 2: S'assurer que toutes les pièces justificatives ont été imputées (codifiées) approuvées par la Directrice Exécutive puis enregistrées dans les différents documents comptables. Faire le pointage des pièces justificatives avec les colonnes correspondantes des livres journaux (Banque, Caisse et Opérations Diverses).

Etape 3: Regrouper les dépenses de même rubrique budgétaire puis calculer le total des montants des dépenses de chaque rubrique.

Etape 4: S'assurer que le total montant des dépenses de pièces justificatives de la même rubrique budgétaire correspond au total de la colonne concernée des livres journaux.

Etape 5: Vérifier le relevé bancaire pour la période couverte par le rapport financier et le rapprochement bancaire.

Etape 6: Faire le décompte de la caisse pour déterminer la situation de la disponibilité.

Etape 7: Faire la différence entre les avances reçues et les dépenses effectuées au comptant et à crédit, la différence donne la liquidité disponible (caisse + banque – engagements/ crédits).

Etape 8: Remplir le formulaire de rapport financier rubrique par rubrique et le faire approuver par la Directrice Exécutive.

N.B : Une copie du rapport financier doit être gardée au niveau de l'ONG pour d'éventuels besoins.

2. Gestion budgétaire :

Les budgets sont élaborés par le Gestionnaire/Comptable avec l'appui de la Directrice Exécutive et l'Assistante Administrative. Le budget est approuvé par en Conseil d'Administration.

Il existe deux types de budget:

- le budget de frais généraux ou de fonctionnement;
- le budget des Projets /Programmes.

Budget des frais généraux ou fonctionnement sont élaborés en dépenses des frais de fonctionnement et en ressources les frais administratifs mobilisé, et les fonds propres.

Les budgets des Projets/Programmes doivent respecter la structuration suivante dans sa phase de mise en œuvre :

- ✚ Investissements ;
- ✚ Salaires, Services et les Charges Sociales et Fiscales ;
- ✚ Frais courants ;
- ✚ Frais inhérents ;
- ✚ Frais administratifs.

Investissements : sont les emplois durables c'est-à-dire les biens achetés qui ont une durée de vie de plus d'un an.

Salaires, Services, Charges Sociales et Fiscales : se sont les rémunération du personnel à plein temps, les honoraires des consultants à temps partiel, les cotisations sociales, les impôts et taxes liées aux rémunérations et les primes des stagiaires et les indemnités de fin de contrat

Frais courants : sont des frais qui ne pas liés directement à l'objet de la mise en œuvre des activités ou de la réalisation des résultats comme les fournitures de bureau, les frais d'eau et d'électricité, les frais d'entretien et réparation des matériels informatiques, des produits d'entretien, les assurances des biens, les vignettes etc.

Frais inhérents : sont des frais qui entrent dans l'objet de la mise en œuvre des activités donc de la réalisation des résultats comme les frais ordinaires des activités, des frais de prise en charge des missions (carburant et entretien véhicules, carburant et entretien motos, des perdiems etc.) des frais de communication des agents terrain .etc.

Frais administratifs : sont des frais d'appui institutionnel accordés par les Partenaires Techniques et Financiers pour assurer les frais de fonctionnement général comme la prise en charge des activités du conseil d'administration, le personnel permanent non pris charge par les projets/programmes, les activités commémoratives, la prise en charge des membres fondateurs, les entretiens des locaux, les actions de visibilité de l'ONG, la gestion des relations partenariales, l'équipement institutionnel etc.

Ils sont issus des négociations avec les différents partenaires. En principe une ligne « frais administratif » doit exister dans chaque budget. Lorsqu'il existe son taux doit être compris entre (10 et 25%) du montant du budget des actions.

Le budget des frais généraux doit être élaboré pour chaque exercice. Le budget du nouvel an est élaboré et approuvé avant la fin de l'exercice en cours. Dans le souci de respecter la période budgétaire l'élaboration du budget commence à 3 mois avant la fin de la période en cours et est soumis en début du dernier mois au conseil d'administration pour approbation.

Le budget des coûts directs est élaboré en fonction des activités chaque fois que cela est nécessaire.

b1. Procédures de budgétisation :

Procédures de budgétisation des coûts directs

Etape 1: Recenser les phases d'exécution du projet

Etape 2: Pour chaque phase, identifier et estimer les dépenses qui sont directement liées à l'exécution du projet et qui ne sont pas couvertes par les frais généraux.

Etape 3: Regrouper par rubrique les dépenses de même type des différentes phases.

Etape 4: Calculer les dépenses totales par rubrique pour avoir le budget des coûts directs par rubrique.

Etape 5: Identifier et estimer les autres types de dépenses qui ne sont pas dans les différentes phases et qui sont directement liées à l'exécution des contrats.

Etape 6: Faire le total des différentes rubriques pour avoir le budget des coûts directs du projet.

Procédures de budgétisation des frais généraux

Etape 1: Déterminer la période pour laquelle on fait le budget (1 an).

Etape 2: Lister les différents types de dépenses de frais généraux de l'ONG en se référant aux périodes antérieures. Tenir compte des activités futures pouvant engendrer de nouveaux types de dépenses de frais généraux.

Exemple: Projet d'installation de téléphone – projet de recrutement de secrétaire etc...

Etape 3: Regrouper les dépenses listées en rubriques budgétaires:

Exemple: Frais de personnel

- Salaire secrétaire, comptable, chauffeur ;
- Frais médicaux pour le personnel ;
- Frais de transport pour le personnel ;
- Assurance maladie.

Etape 4: Déterminer la périodicité pour chaque dépense. Calculer le montant de la dépense par périodicité. Calculer le montant total de la dépense pour la période du budget (montant de la dépense par périodicité x par le nombre de périodicités dans la période du budget).

Exemple: Pour une période budgétaire de 6 mois, l'estimation du budget électricité est la suivante: montant estimé par facture x 6 mois.

Etape 5: Calculer le montant du budget pour chaque rubrique en faisant le total des montants des différentes dépenses qui composent la rubrique.

Etape 6: Calculer le budget des frais généraux en faisant le total des budgets des différentes rubriques.

Une fois que le budget des frais généraux est approuvé par le Conseil d'Administration et celui des projets/programmes par le partenaire, le suivi de leur exécution est obligatoire.

b2. Suivi budgétaire

Le suivi budgétaire est fait dans le journal des frais généraux pour le budget des frais généraux et dans le journal des coûts directs pour le budget des projets /programmes.

b3. Le contrôle budgétaire

Il existe deux types de contrôle: le contrôle à priori et le contrôle à posteriori. Il porte sur les points suivants:

- Voir si les dépenses effectuées ont été budgétisées;
- Voir s'il n'y a pas eu de dépassements budgétaires.

ANNEXES

CONTRAT DE TRAVAIL

Entre les soussignés :

ONG FEDE : Organisme Non Gouvernementale de Développement

D'UNE PART

Et

M _____

Fille/Fils de _____

Exerçant la profession : _____

De Nationalité : _____

Carte d'identité N° : _____

D'AUTRE PART

Il est convenu ce qui suit :

Article 1^{er} : M _____ est engagé(e) en qualité de _____ à l'ONG FEDE pour servir à _____

La durée du présent contrat est de _____ renouvelable.

Article 2 : M _____ est classé(e) à la catégorie professionnelle suivante : _____ de la convention collective fédérale du commerce.

IL/ELLE RECEVRA LA RENUMERATION SUIVANTE :

Salaire de base :

Indemnité Spéciale (1973) :

Indemnité de Cherté de la vie (1974) :

Majoration 10% (1976) :

Augmentation 5% (1978) :

Majoration 10% (1980) :

Majoration 10% avec minimum 3000F CFA 1985 :

Indemnité de solidarité :

Indemnité Spéciale 1982 :

Augmentation 10% (Avril 1994) :

Augmentation 5% (1994) :

TOTAL BRUT

Retenues (IGR) et (retraite) : -----

AUTRES PRIMES ET IDEMNITES NON TAXABLES :

Prime de risque : -----

Prime de déplacement : -----

Responsabilité de caisse : -----

NET A PAYER

Article 3 : M ----- est engagé(e) à -----pourra bénéficier en ce lieu de ses congés à raison de deux jours et demi par mois de service effectif.

Article 4 : Pour toutes dispositions non précisées explicitement au present contrat, il est fait expressement référence aux textes suivants :

- Loi N°62-68 AN-RM du 09 Août 1962 instituant un code de prévoyance sociale en République du Mali.
- Loi N°92-020 de Septembre 1992 instituant un code de travail en République du Mali.
- Convention collective fédérale du commerce.
- Manuel de procédure Administrative et Financière de l'ONG FEDE.

Article 5 : Dispositions diverses

M _____ sera chargé(e) des fonctions contenues dans la « description des tâches et responsabilités » jointe en annexe à ce contrat.

Compte tenu de la spécificité de son travail, on pourrait avoir besoin de M _____ à tout moment.

Toute fois les heures supplémentaires effectuées ne seront pas payées. Elles rentreront en déduction des heures normales de travail quand les activités le permettent.

Le présent contrat écrit est exempt de tout droit de timbre et d'enregistrement.

Il sera toute fois établi en quatre exemplaires et soumis après visite médicale du travailleur au visa de l'inspecteur du travail, conformément à l'article 24 du code du travail.

Fait à Bamako, le _____

L'EMPLOYEUR

LE TRAVAILLEUR

VISA DU MEDECIN CHEF

L'INSPECTEUR DU TRAVAIL

DECISION DE CONGE

Conformément à l'article 148 du code du travail de la République du Mali, il est accordé à :

M :

Fonction :
-----jours de congés allant du : -----au -----inclus

Intéressé(e)
Ampliation

Le Directrice Exécutive

Intéressé(e)
Dossier intéressé(e).

Bamako, le -----200----

ATTESTATION DE REPRISE DE SERVICE

Nous soussignés,ONG FEDE attestons que :

M/Mme :

Fonction :

A repris effectivement son travail le _____ après avoir bénéficié de : _____jours de congés.

Signature de l'intéressé(e)

La Directrice Exécutive

Ampliation :
Intéressé (e) :
Dossier intéressé (e) :

EVALUATION DE PERFORMANCE DES EMPLOYES

EMPLOYEE
Nom Prénoms :

PERIODE :

SUPERVISEUR :

Le but de l'évaluation : c'est le maintien ou l'amélioration de l'efficacité du travail de l'employée. Elle permet d'évaluer la performance de l'employé(e) suivant son/sa description de responsabilités et tâches.

L'employé(e)

Et son superviseur remplissent cette fiche chacun pour soit en avance d'une discussion sur les forces et faiblesses de la performance de l'employé(e) et l'identification mutuelle des points à améliorer.

Comment remplir cette fiche:

- A. Incrire le numéro correspondant à chaque tâche sur la description de responsabilité et tâche.
- B. Indiquer brièvement ce qui a été réalisé de chacun des tâches pendant la période précédant l'évaluation.
- C. Noter brièvement des commentaires à propos des réalisations des tâches, qui permettront une discussion des forces et faiblesses de la performance.
- D. Marquer le niveau de performance atteint suivant :

1. MEDIOCRE, 2 MOYEN, 3 SATISFAIT, 4 TRES BON, 5 .EXCELLENT.

Après la discussion, marquer les changements qui doivent être portés et les points à améliorer.

A.TACHES	B.REALISATIONS	C.OBSERVATIONS	D.NIVEAU

ELEMENTS CONTRIBUANT A LA PERFORMANCE DU TRAVAIL

Marquer un numéro correspondant au suivant :

1. MEDIOCRE 2. MOYEN 3. SATISFAIT 4. TRES BON 5. EXCELLENT

N0	ELEMENTS CONTRIBUANT AUX RESULTATS	APPRECIATION
1	Capacité d'organiser son travail ou de planifier ou prioriser adéquatement ses activités (sens de l'organisation).	
2	Capacité de respecter les échéanciers fixés dans la planification.	
3	Capacité de fournir la quantité de travail requis par ses tâches.	
4	Capacité de fournir la qualité et précision de travail requis par ses tâches.	
5	Habilité de gérer les activités dont elle est responsable.	
6	Habilité démontrée dans la résolution des problèmes dont elle est responsable.	
7	Capacité d'initiative et d'autonomie dans la planification et l'exécution de son travail.	
8	Capacité d'imagination et de créativité dans des situations de travail.	
9	Capacité de reprendre rapidement, d'intégrer et d'utiliser de l'information nouvelle (capacité d'apprentissage).	
10	Capacité d'utiliser pleinement ses ressources personnelles dans différentes situations (confiance en soi).	
11	Capacité d'apporter une contribution et une collaboration à l'équipe de travail (Esprit d'équipe).	
12	Capacité de s'adapter aux besoins et changements et de se modifier ses comportements en tenant compte de l'opinion des autres et des besoins de G-FORCE (flexibilité)	
13	Capacité d'entretenir des relations positives au niveau du travail (relations interpersonnelles).	

AUTORISATION D'ABSENCE

Monsieur, Mlle, Mme -----
Est autorisé(e) à s'absenter pour une période allant du -----
Au -----

En foi de quoi cette autorisation lui est accordée.

Bamako, le -----

Le Directeur

Ampliation

- Intéressé(e)
- Dossier intéressé(e)

Bamako, le -----20---

ORDRE DE MISSION N° _____

Je soussigné, Madame _____ la Directrice de l'ONG FEDE certifie qu'une équipe de l'ONG se rend en mission à _____

MOYEN DE TRANSPORT : _____

COMPOSITION EQUIPE : _____

DATE DE DEPART : _____

DATE DE RETOUR : _____

OBJET DE LA MISSION : _____

BUDGET : _____

La Directrice Exécutive

FICHE D'IMMOBILISATION

Article : _____ Nombre : _____ Date d'acquisition : _____

Code : _____

Valeur d'acquisition : _____ Durée de vie : _____

Amortissement Annuel : _____ Amortissement mensuel : _____

ANNEE	VALEUR DEBUT D'ANNEE	AMORTISSEMENT	VALEUR EN FIN D'ANNEE

FICHE D'INVENTAIRE

	Nom et Prénoms	Signatures	Dates	Année	
	Préparé par :				
	Approuvé :				
N° /Code	Désignation	Affectation	Date d'acquisition	Coût d'acquisition	Observations
	<u>Matériels de bureau</u>				

JOURNAL DE CAISSE

Date	N° de pièce	N° Comptable	N° Imputation	Opération	Entrée	Sortie	Solde
				Report			
Totaux							

JOURNAL DE BANQUE

Date	N° de pièce	N° Comptable	N° Imputation	Opération	Entrée	Sortie	Solde
				Report			
Totaux							

PROCES-VERBAL D'ARRETE DE CAISSE

Date :

Valeurs (b)	Nombre (a)	Somme (FCFA) (c) = (a) x (b)
Billets		
10 000		
5 000		
2 000		
1 000		
500		
Pièces		
500		
250		
200		
100		
50		
25		
10		
5		
Total disponible en caisse (d) :		

Solde comptable (e) : FCFA

Différence (f) = (d) – (e) : FCFA

Explication de la différence :

.....

Vérifié par le Gestionnaire/Comptable

ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

Compte banque de :

Date :

DATE	LIBELLES	MONTANT	DATE	LIBELLES	MONTANT
	Solde du compte banque au			Solde du relevé au	
	Opérations non comptabilisées			Opérations non comptabilisées	
	Par le Projet :			par la banque :	
	Solde rapproché			Solde rapproché	

TABLEAU EMPLOIS/RESSOURCES

EMPLOIS	MONTANT	RESSOURCES	MONTANT
INVESTISSEMENT		Solde initial au 1er janvier ...	
FRAIS COURANTS			
FRAIS INHERENTS			
FRAIS ADMINISTRATIFS			
EXCEDANT DE TRESORERIE			
BANQUE			
CAISSE			
TOTAL EMPLOIS		TOTAL RESSOURCES	