

Projet de Renforcement des Capacités des
Organisations de la Société Civile Dans la
Prévention et la Gestion des Conflits
en Afrique Centrale



GESTION DES PROJETS

OUTILS ET TECHNIQUES
A L'USAGE DES ORGANISATIONS
DE LA SOCIETE CIVILE



Kinshasa, janvier 2011

*Projet de Renforcement des Capacités des Organisations
de la Société Civile dans la Prévention et la Gestion des Conflits en
Afrique Centrale*



PREGESCO

GESTION DES PROJETS

OUTILS ET TECHNIQUES A L'USAGE DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE

Par:
Georges TSHIONZA MATA
&
Jacqueline LWAKASI

Coordination Régionale Pregesco
Building KIMPOKO, Rez-de-Chaussée Boulevard du 30 Juin
Tél.: +243 99 994 04 58 / +243 81 509 24 08
Site : www.pregesco.org e-mail : pregescocr@yahoo.fr B.P. 12 205 Kinshasa 1, RDC

Ouvrage publié grâce à l'appui de
African Capacity Building Foundation (ACBF)

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	7
CHAPITRE I. : LES MECANISMES DE FONCTIONNEMENT D'UNE OSC.	9
1.1. LES INCERTITUDES DANS LE PARCOURS D'UNE OSC.....	9
1.1.1. Contexte socio-politique instable.....	10
1.1.2. Irrégularité dans le déblocage de fonds	10
1.1.3. Accords de financements pour des plans opérationnels annuels seulement	11
1.1.4. Changement d'orientations et de stratégie d'intervention d'un bailleur de fonds	12
1.1.5. Les rumeurs dues aux rivalités entre organisations locales	13
1.2. CYCLE DE VIE DE L'ORGANISATION	13
1.3. LE ROLE DU GESTIONNAIRE	15
CHAPITRE II. : PLANIFICATION	19
2.1. INTRODUCTION	19
2.1.1. Approche participative	19
2.1.2. Approche non participative (directive) ou peu participative	20
2.2. NIVEAUX DE LA PLANIFICATION	21
2.2.1. Planification stratégique	21
2.2.2. Analyse des besoins	24
2.2.3. Programmation	26
2.2.4. Planification opérationnelle	29
CHAPITRE III. : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	33
3.1. INTRODUCTION	33
3.2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	34
3.3. DOCUMENTS DE BASE ET OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL	38
3.4. RECRUTEMENT ET FORMES DE CONTRAT	39
3.4.1. Outils	40
3.4.2. Sélection	41
3.4.3. Formes de contrat	41
3.5. LA DESCRIPTION DES POSTES	43
3.6. EVALUATION DU PERSONNEL	48
3.7. LA GESTION DE L'EMPLOI DU TEMPS	53
3.8. OBLIGATIONS VIS-A-VIS DE L'ETAT EN MATIERE DE GESTION DU PERSONNEL	56
3.9. CLASSIFICATION DES EMPLOIS, REMUNERATION, AVANTAGES SOCIAUX ET SANCTIONS DISCIPLINAIRES	56
3.10. L'AFFILIATION SYNDICALE	59

3.11. LES LITIGES DE TRAVAIL	60
3.12. EBAUCHE DE L'ETHIQUE ET DEONTOLOGIE PROFESSIONNELLE ...	60
CHAPITRE IV. : GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES	61
4.1. INTRODUCTION	61
4.2. LA GESTION DES STOCKS	62
4.3. LA GESTION DES EQUIPEMENTS	68
CHAPITRE V. : GESTION COMPTABLE	76
5.1. INTRODUCTION	76
5.2. L'ELABORATION DU BILAN INITIAL	77
5.3. LA TENUE DU LIVRE DE CAISSE ET DU LIVRE DE BANQUE	83
5.4. LE LIVRE DE BANQUE	96
5.5. LE COMPTE D'EXPLOITATION	97
5.6. LE JOURNAL GRAND LIVRE (JGL)	100
5.7. LA SITUATION FINALE	104
CHAPITRE VI. : LA GESTION FINANCIERE	106
6.1. INTRODUCTION	106
6.2. BUDGET	107
6.3. PLAN DE TRESORERIE	110
6.4. CONTROLE FINANCIER	114
6.5. LE RAPPORT FINANCIER	116
CHAPITRE VII. : LE FINANCEMENT DANS LES OSC	118
7.1. DEFINITIONS	118
7.2. PREALABLES	118
7.3. STRATEGIE DE DEGAGEMENT ET D'ACCROISSEMENT	119
7.4. DEMARCHE « MARKETING » ET SON APPLICATION SUR LE MARCHE DE FINANCEMENT	120
ANNEXES	123
ANNEXE 1. : <i>Exemple d'un organigramme détaillé du service technique</i>	123
ANNEXE 2. : <i>Exemple d'une fiche de cahier de charge</i>	124
ANNEXE 3. : <i>Modèle d'une fiche d'exploitation du temps</i>	125
ANNEXE 4. : <i>Modèle d'évaluation hebdomadaire</i>	127
ANNEXE 5 : <i>Schéma du cadre des comptes</i>	128
ANNEXE 6. : <i>Présentation schématique du J.G.L.</i>	132
ANNEXE 7 : <i>Modèle d'un budget</i>	133
ANNEXE 8 : <i>Modèle de plan de trésorerie</i>	136
ANNEXE 9. : <i>Choix du projet</i>	137
ANNEXE 10. : <i>Conception de projet</i>	138
BIBLIOGRAPHIE	140

INTRODUCTION

La recherche de la paix passe aussi par l'existence d'acteurs de la Société Civile qui sont dans des organisations solides et disposant de moyens de leurs actions. Il est donc nécessaire que les Organisations de la Société Civile soient également outillées en matière de gestion et de recherche des financements.

La Gestion axée sur les résultats est aujourd'hui l'un des principes élevés dans le partenariat impliquant les Etats, les partenaires techniques et financiers ainsi que les OSC. Pour que celles-ci renforcent leur rôle dans la gouvernance, nationale ou globale, elles doivent également être renforcées dans leur propre gouvernance interne afin de mieux participer au dialogue sur les politiques ou dans la consolidation de la Paix.

Les OSC (Organisations de la Société Civile) et plus particulièrement les ONG (Organisations Non-Gouvernementales) constituent actuellement les structures les plus directement impliquées dans les activités de développement en faveur des populations de base. Ces OSC s'occupent en général des activités d'animation, de conscientisation et de vulgarisation auprès de leurs groupements de base et sont effectivement des interfaces entre les bailleurs de fonds et les associations paysannes.

Pour permettre à ces OSC de se professionnaliser et d'assurer un développement durable et bien compris par des populations concernées, il a été jugé nécessaire de procéder, à travers une formation permanente, au renforcement de leurs capacités techniques et institutionnelles.

Ce Manuel a comme objectif de renforcer les capacités techniques et institutionnelles des OSC et groupements paysans encadrant les communautés de base.

Les objectifs spécifiques sont :

- Renforcer la gouvernance interne des OSC ;
- Améliorer la gestion des projets ;
- Accroître les compétences des responsables des OSC-partenaires en matière de gestion des ressources de projet ;
- Améliorer les techniques d'encadrement des actions de la base.

Le présent document est un tome d'une série produit par PREGESCO et SERACOB. Il s'agit également d'une compilation et adaptation de textes de base ayant servi à la présentation théorique des modules dispensés dans le cadre des séminaires de formation sur la gestion et le suivi de projet.

- 1) organisé par le PNUD en collaboration avec BCA, décembre 1995 ;
- 2) organisé par Caritas – Développement/ Uvira, Mai 1998.¹ ;
- 3) organisé par PREGESCO, janvier 2011.

Georges TSHIONZA MATA T,

Coordonnateur Régional du PREGESCO

1) Les références de base pour ces séminaires étaient :

- « Gestion des petites et moyennes Organisations Africaines »
(par Ngendahayo Japhet, formateur et conseiller en gestion ; Gestion NORSUD, Montréal, 1992)
- « l'Organisation des cadres de l'Union des Banques Populaires du Rwanda »
(rapport de Willy Oesch ; INTERCOOPÉRATION-SUISSE, Kigali, 1993) ;
- « Guide pratique d'analyse des projets »
(par Manuel Bridier et Serge Michailof ; ECONOMICA, 4^e édition revue et complétée, Paris, 1987) ;
- « Planification des Interventions par Objectif » (Manuel de SAWA/SERACOB).

CHAPITRE I : LES MECANISMES DE FONCTIONNEMENT D'UNE OSC

1.1. LES INCERTITUDES DANS LE PARCOURS D'UNE OSC

Comme tous autres organismes, les Organisations de la Société Civile naissent, grandissent, vieillissent et finissent par mourir en disparaissant complètement ou en se reconvertissant, changeant ainsi profondément la nature de leur mission et partant de leurs activités. A ce dernier stade, certaines procèdent même au changement de leurs noms ou leur raison sociale.

Sur ce parcours, de la naissance à la mort, dans les activités régulières d'une organisation, celle-ci doit compter avec quelques incertitudes. Elle travaille et elle évolue dans l'incertain même si certains paramètres sont quelque peu maîtrisables.

Les incertitudes le plus souvent citées sont de plusieurs ordres et elles affectent non seulement le bon fonctionnement des organisations y opérant mais aussi elles en réduisent l'efficacité, entravent la continuité de certaines activités et les populations cibles en sont les premières victimes.

1.1.1. Contexte sociopolitique instable

Dans une région où règne l'insécurité et la guerre, il devient de plus en plus difficile sinon impossible, pour une OSC d'accéder à son public cible. Souvent aussi, les mouvements de populations qui s'en suivent ne permettent pas à celles-ci de travailler et vaquer à ses activités de développement. Dans ce contexte, le travail de terrain et d'animation rurale ne peut plus être réalisé et le suivi des activités en cours ne peut, non plus, être effectué. Le personnel commence à craindre pour sa sécurité et l'on assiste pratiquement à la paralysie partielle et parfois totale des activités de l'organisation. Souvent, les organisations internationales procèdent d'ailleurs au retrait de leur personnel expatrié et au licenciement du personnel local.

Le bailleur de fonds finit par hésiter et à ne plus financer les activités de développement dans une telle région, désormais considérée comme à «hauts risques». Souvent, des OSC sont alors dans l'obligation de surseoir à leurs objectifs de développement pour verser dans des opérations de secours et d'urgence.

Les risques de vol et de pillage deviennent grands et la sécurité aussi bien des fonds que des équipements n'est plus assurée.

1.1.2. Irrégularité dans le déblocage de fonds

Nombre d'OSC connaissent souvent des irrégularités périodiques dans leur financement. En partie, elles trouvent leur origine dans la réaction d'un bailleur de fonds

qui attend un rapport financier qui tarde à lui parvenir mais dans d'autres cas, il s'agit des hésitations de ce bailleur dues soit :

- Aux anticipations sur une situation explosive (de conflits par exemple) dans la région ;
- A une perte de confiance dans une organisation qui refuse d'appliquer certaines recommandations d'une évaluation de ses activités ;
- Au doute sur l'efficacité d'une organisation où les organes ne fonctionnent pas correctement ou sont éventuellement devenus incapables de résoudre une crise grave née en son sein.

Ce qui arrive souvent, c'est que pour une organisation dont la capacité d'autofinancement est encore faible, il s'ensuit généralement le ralentissement de ses activités, la compression et parfois même l'arrêt momentané des activités inscrites à son Plan. Il peut s'ensuivre aussi des retards notoires dans le paiement de salaires au personnel, l'obligation de donner des « congés techniques » à certaines catégories de personnel. Lorsque, cela devient chronique, des compressions du personnel et partant des activités sont opérées.

1.1.3. Accords de financements pour des plans opérationnels annuels seulement

Depuis quelques années, certains bailleurs de fonds se refusent à prendre des engagements au-delà de programmes annuels. Une fois de plus, cela est souvent dû à une évaluation sommaire par le bailleur de fonds de la situation d'instabilité sociopolitique prévalant dans une

région. Une telle attitude de la part d'un bailleur de fonds ne rassure nullement sur la continuité des activités programmées pour être réalisées sur une période plus longue, de plus d'une année.

1.1.4. Changement d'orientations et de stratégie d'intervention d'un bailleur de fonds

Lorsqu'un bailleur de fonds habituel d'une organisation opère (unilatéralement) des changements profonds dans l'orientation de ses activités, cela s'accompagne généralement aussi de changement de méthodes d'intervention, la priorisation de certains appuis et l'abandon de certains autres. L'organisation bénéficiaire ne pouvant remettre immédiatement son plan en cause pour cela et s'adapter ainsi aux nouvelles manières du bailleur, elle perd ainsi un financement.

1.1.5. Les rumeurs dues aux rivalités entre organisations locales

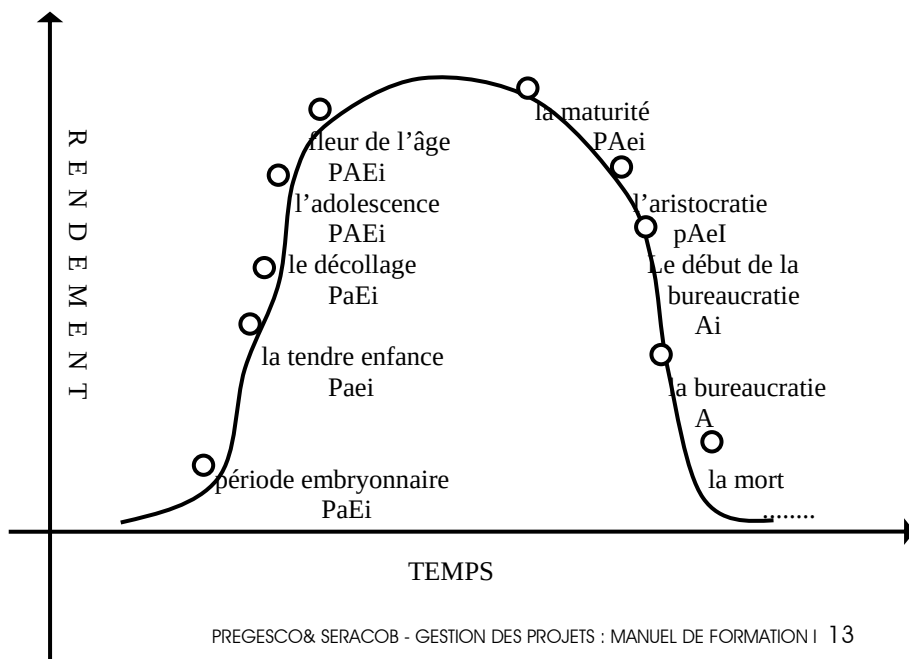
Dans la course à la recherche de financements, il semble que certaines organisations locales courtisant un même bailleur de fonds pourraient nourrir des rivalités allant jusqu'à disséminer des rumeurs sur l'organisation concurrente. Cette attitude négative et délibérément destructive d'une organisation à l'encontre d'une autre n'est certainement pas courante mais il semble qu'elle est malheureusement réelle. L'on pourrait simplement regretter que, si elle existe, le bailleur y succombe alors qu'il existe des outils de vérification, de suivi et de contrôle qui

pourraient lui permettre d'agir moins subjectivement dans ses relations avec les organisations financées.

1.2. CYCLE DE VIE DE L'ORGANISATION

Il convient de présenter la théorie sur le cycle de vie d'une organisation, commenter les différentes étapes et amener chaque participant à localiser son organisation sur la courbe.

Le formateur explicite la place de chaque rôle organisationnel dans les préoccupations de l'organisation, à chaque étape du cycle de vie. Montrer le caractère curatif des traitements spécifiques dans la partie droite du graphique et le caractère préventif pour les étapes à gauche.



Rôles organisationnels :

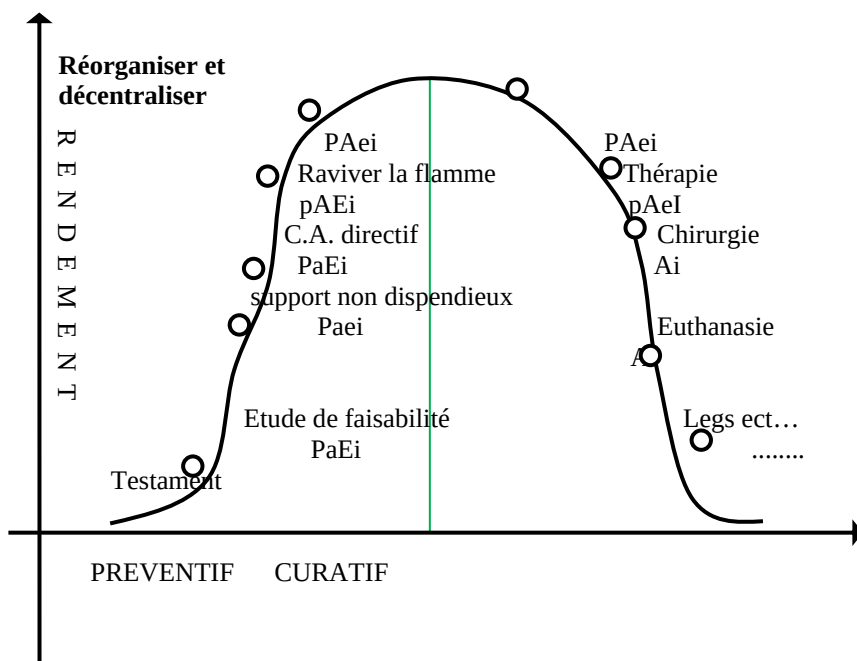
(P) Production : souci pour produire des résultats pour lesquels l'organisation existe;

(A) Administration : décisions prises dans le bon temps, la bonne séquence et la bonne intensité;

(E) Entrepreneurship : s'adapter aux changements avec créativité et en sachant prendre des risques ;

(I) Intégration : l'intégration des différents rôles et esprit d'équipe.

Traitements spécifiques



1.3. LE ROLE DU GESTIONNAIRE

Les fonctions ci-après sont vitales pour toute organisation. Elles constituent ce qu'on appelle communément l'administration ou la gestion. Chaque organisation doit ainsi disposer d'un système devant les remplir.

1.3.1. Etablir la mission de l'organisation

Chaque organisation doit avoir une mission et un objectif de long terme. Cette mission doit être rendue publique. Dans sa formulation, elle énonce les aspects les plus importants, à savoir : les services offerts par l'organisation à ses groupes cibles (sa clientèle en quelque sorte), les ressources tant physiques que financières à utiliser, la responsabilité publique, le rendement ainsi que l'innovation et la créativité.

Cette fonction est assurée par le système de gestion qui, par ailleurs, doit en faire la précision.

1.3.2. Intégrer l'organisation à la société globale dont elle fait partie

Il y a des relations d'interdépendance entre une organisation et un système global dont celle-ci fait d'ailleurs partie. Au sein d'une organisation, il doit ainsi y avoir une ou plusieurs personnes chargées(s) de suivre la relation entre l'organisation et son environnement et aider ainsi à faire les ajustements nécessaires et à adapter l'organisation aux changements. Cette tâche revient également au «gestionnaire », au sens large.

1.3.3. Assurer la disponibilité des ressources

Bien assurée la fonction décrite précédemment permet à l'organisation de s'assurer qu'elle pourra tirer ses ressources de son environnement immédiat ou médiat. Assurer la disponibilité des ressources apparaît comme une fonction certainement des plus importantes, puisque sans ressources rien d'utile ne peut être accompli.

Comme la plupart des OSC recourent particulièrement aux fonds extérieurs pour leur financement, il est clair qu'entretenir de bonnes relations avec les bailleurs de fonds reste vital pour l'organisation.

De même, c'est lorsque les gens sont sensibles à la mission, aux objectifs et à une gestion efficace d'une organisation que leur apport en ressources humaines, en tant qu'employés ou bénévoles, est assuré à cette organisation.

1.3.4. Avoir accès à la clientèle

Les OSC sont normalement créées pour répondre à besoin qu'il se trouve au pays ou à l'étranger et ressenti par des gens. Ces gens deviennent donc des clients de l'organisation, des consommateurs des services fournis par elle. L'un des grands soucis du système de gestion est d'avoir constamment accès à ces usagers de ses services.

C'est ainsi que lorsque certaines organisations perdent de vue les besoins de leur clientèle ou continuent à répondre à

un besoin qui n'existe plus, elles perdent leur raison d'être et disparaissent même parfois.

1.3.5. Planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer

Pour s'acquitter de sa mission, chaque organisation doit remplir ces fonctions traditionnelles de la gestion. « La fonction de planification consiste à établir à court et à long termes des objectifs qui correspondent à la mission, ainsi qu'à mettre au point des stratégies pour atteindre ces objectifs. La fonction d'organisation, elle, consiste à réunir les gens et les tâches au sein d'une même structure de façon non seulement à accomplir le travail, mais aussi à procurer une satisfaction à ceux qui l'accomplissent ».

Le besoin de direction devient aussi pressant avec les organisations qui prennent de l'ampleur. Dans cette phase de développement d'une organisation, il devient effectivement nécessaire de coordonner et ce de façon intégrée les diverses spécialités.

Enfin, la fonction de contrôle doit permettre de prendre des mesures correctives éventuelles en temps opportun tandis que l'évaluation faite à mi-parcours ou ex post permet de déterminer si l'on tend réellement vers l'atteinte des objectifs ou s'ils sont atteints.

1.3.6. Intégrer le sous-système social et le sous-système des tâches

Dans certains systèmes, l'organisation du travail peut nuire à la motivation. Tout comme une tâche peut s'avérer ennuyeuse routinière ou abrutissante, complexe ou ambiguë de façon à rebuter le travailleur. Le système de gestion doit veiller à ce que le sous-système social assure l'approvisionnement en personnes pour accomplir le travail sans entrer en conflit avec le sous-système des tâches.

CHAPITRE II : PLANIFICATION

2.1. INTRODUCTION

Chaque OSC a une mission et un but qu'elle s'assigne à sa création. La définition des objectifs, l'identification des activités à réaliser pour atteindre ces objectifs, la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation de ces activités, constituent un processus mental concourant à l'atteinte du but de l'OSC.

La planification est à considérer comme l'une des fonctions de base de la gestion, qui prenne en considération tous les aspects à traiter, depuis le départ jusqu'à la situation souhaitée, et à préciser dans le temps et dans l'espace et de déterminer les voies et moyens à utiliser.

Deux approches s'observent dans ce processus, chacune liée à la conception du développement par laquelle l'action est inspirée :

2.1.1. Approche participative

L'approche participative l'implique la population bénéficiaire d'un projet de l'OSC dans le processus de planification. L'agent du développement ne conçoit pas pour la population cible.

Plutôt, son rôle consiste à encadrer, aider et à stimuler cette population à :

- Identifier les problèmes qui se posent dans leur vie quotidienne et dans leur milieu,
- Analyser ces problèmes pour en découvrir les causes et en dégager les conséquences,
- Catégoriser les différents problèmes – la réalité concrète, la réalité sociale/institutionnelle, la réalité culturelle,
- Réfléchir sur les actions à mener et les moyens à réunir pour trouver des solutions.

Une telle approche suit la conception du «développement **par** la population cible».

2.1.2. Approche non participative (directive) ou peu participative

L'autre approche est dite non ou peu participative et consiste en la conception et l'élaboration du projet par un bureau, un expert ou une OSC qui analyse des données en s'appuyant sur une étude du milieu et élabore le projet suivant les différentes étapes de la planification. L'élaboration et l'exécution du projet sont réalisées par les gestionnaires. Une telle approche suit la conception du «développement **pour** la population cible ».

Bien que l'approche participative soit à préférer pour un développement durable, le degré de participation de la population cible peut être limité par :

- L'analphabétisme ou le niveau de formation plutôt bas, qui ne permettent pas de suivre toutes les étapes de la réflexion, y compris celles à caractère technique ;

- La représentation de la population cible par un ou quelques paysans "leaders" invités à suivre les travaux de la planification avec les techniciens et agents de développement ;
- La difficulté d'interpréter ou de manipuler techniquement certaines informations ;
- Le niveau de la disponibilité de certaines informations politique ou financière des possibilités de financement par le(s) bailleur(s) de fonds ;
- Les limites des moyens dont dispose l'organisation, qui ne permettent pas toujours de faire participer plus de bénéficiaires et à toutes les étapes ;
- Malgré les exigences des bailleurs de fonds, il n'est pas rare de constater que ceux-ci n'acceptent pas nécessairement le financement de toutes les activités ni de tous les projets qui en sortent.

2.2. Niveaux de la planification

La planification peut se présenter à trois niveaux :

- Planification stratégique (choix d'un projet) ;
- Programmation consistant (réflexion sur l'exécution du projet) ;
- Planification opérationnelle (réflexion sur le fonctionnement du projet).

2.2.1. Planification stratégique

La planification stratégique consiste en l'identification des branches de **moyens-fins** cohérents, elles-mêmes tirées de l'arbre des objectifs, en partant d'une **fin**. Ce sont ces

branches cohérentes qui mettent en rapport les moyens et les fins à atteindre qui sont définies comme une stratégie. ²⁾ Pour une bonne prise de décision impliquera la participation des bénéficiaires. Ainsi, ceux-ci sont directement informés, même si leur degré de participation reste fonction des contraintes que nous avons évoquées plus haut.

L'analyse préalable des besoins avant de procéder au choix de projet, est une démarche méthodologique permettant :

L'analyse des problèmes est une démarche méthodologique permettant :

- d'analyser une situation problématique existante,
- d'identifier et de hiérarchiser les problèmes,
- De visualiser les relations causes à effets dans un diagramme (arbre des problèmes).

Pour cela, il faut :

- clarifier l'entité circonscrite,
- clarifier les groupes concernés par l'entité,
- formuler les problèmes vus par les groupes concernés, éliminer ceux qui font une répétition,
- vérifier si les problèmes retenus sont clairement formulés, le cas échéant les reformuler,
- choisir un problème de départ (qui a des causes et des effets)

² (Voir le « Manuel PIPO ; visualisation et explication au tableau du passage de l'arbre des problèmes à celui des solutions, graphique Exemples 5.1 et 5.2).

- Etablir le diagramme montrant les relations de causes à effets.

L'analyse des objectifs est aussi une démarche permettant :

- de décrire la situation future qui sera atteinte après solution des problèmes
- d'identifier et de hiérarchiser les objectifs
- De visualiser les relations moyens-fins dans un diagramme (arbre des objectifs).

Pour cela, il faut :

- formuler tous les états négatifs de l'arbre des problèmes en futurs états positifs réalisés
- vérifier si la conversion des problèmes en objectifs est réaliste et acceptable d'un point de vue éthique
- Vérifier si les relations "causes à effets" sont bien devenues des relations "moyens-fins" et que le diagramme est bien complet et valable ; sinon, adapter la logique.

En plus, si nécessaire :

- modifier certaines formulations
- Eliminer les objectifs qui ne sont pas souhaitables ou nécessaires.

Ces démarches s'inscrivent dans le processus de la planification stratégique lequel comprend trois étapes importantes que sont :

- analyse des besoins
- choix du type de projet
- Formulation des objectifs.

2.2.2. Analyse des besoins

Par la méthode dite du **brainstorming** l'on analyse les besoins exprimés spontanément par tous les participants. En se fondant sur ces besoins exprimés, l'on cherche, en fait, à découvrir les besoins réels dont on procède à la hiérarchisation.

➤ **Choix du projet**

Il s'agit dans un premier temps, d'étudier les besoins retenus un à un, selon leur hiérarchisation, afin d'identifier des projets qui pourraient les satisfaire.

Ensuite il faut examiner chacun des projets possibles en fonction des critères suivants :

- la mission de l'organisation,
- les besoins réels de la communauté
- Le rapport coût/résultat afin de déterminer leur validité et leur faisabilité.

Après cet exercice on peut dresser un tableau de synthèse, qui donne la réponse à la question de savoir si le projet en vaut vraiment la peine.

La faisabilité des projets possibles est établie en répondant aux questions :

- Est-ce réalisable ?
- Le résultat visé peut-il être atteint ?
- A-t-on les ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre le résultat visé ?

➤ **Formulation des objectifs du projet**

- **Les objectifs** sont les résultats visés par le projet. Ils se distinguent du but.
- **Le but** est en général souvent abstrait
- Les objectifs précisent le but, le circonscrivent.
- Ils sont essentiellement tournés vers l'action et doivent être :
 - **Spécifique** ;
 - **Mesurable** ;
 - **Acceptable** ;
 - **Réaliste** ;
 - **Inscrit dans le Temps**.

L'objectif doit correspondre au besoin que le projet cherche à satisfaire. C'est le besoin qui justifie l'objectif et le projet et non l'inverse.

Les objectifs doivent informer sur la stratégie à suivre

La stratégie découle de l'objectif et le résultat lequel sera atteint.

On a besoin la cohérence entre les objectifs fixés, la stratégie retenue et les moyens envisagés.

Ces objectifs sont définis selon le niveau de précision atteint par la planification, aux niveaux différents :

- Objectif global se définit comme une indication globale de l'intervention.
- Objectif spécifique est un ensemble des activités concrètes

- Objectif intermédiaire souvent nécessaire pour la réalisation des OG.
- Objectif opérationnel est un résultat concret envisagé.

Le choix d'une stratégie parmi d'autres possibles se fait en suivant certains critères.

Il s'agit de :

- la disponibilité des moyens financiers
- les priorités du Groupe-cible
- la relation coût-bénéfice
- la probabilité au succès
- la politique du gouvernement
- la durée du projet
- la capacité d'encadrement de l'OSC

2.2.3. Programmation

La programmation est une étape où le gestionnaire s'interroge sur tous les détails du projet à réaliser et arrête ce qu'il faut faire exactement pour que les décisions deviennent réalités, à un horizon temporel donné. On doit prévoir et situer le temps pendant lequel toutes les tâches seront réalisées et que les solutions appropriées doivent être trouvées aux problèmes rencontrés.

La programmation est également la meilleure référence pour le futur contrôle du projet pendant et après son exécution.

Dans la terminologie de la planification "PIPO", la définition des activités est l'une des étapes primordiales du

cadre logique de la planification et qui suit immédiatement l'étape de la planification stratégique. Ici, en précisant dans le temps et dans l'espace des objectifs, on considère que le cadre logique de la planification chevauche sur la **programmation**.

➤ **Outils de la programmation**

- Une liste de toutes les actions à mener ;
- le diagramme de GANTT
- Le budget.

Le diagramme de GANTT sert à contrôler l'emploi du temps dans l'exécution de toutes les tâches indiquées et revient à transformer la liste des actions en un calendrier d'actions ou d'opérations comportant, le nom du responsable pour chaque opération.

Le diagramme de GANTT se présente sous la forme d'un tableau à deux entrées : en horizontal, on inscrit le temps et en vertical, en deux colonnes, la liste des actions et les noms de leurs responsables.

Les principales étapes à suivre pour élaborer un diagramme de GANTT sont :

Faire une liste exhaustive des opérations à réaliser dans le cadre du projet.

Analyser dans le détail toutes les opérations qui concourent à la réalisation du projet.

Noter en rapport avec chaque opération les détails importants.

Placer dans un ordre logique, selon le temps, les différentes opérations.

Reporter sur un calendrier toutes les opérations nécessaires à la réalisation du projet.

Compléter le diagramme de GANTT.

Le diagramme de GANTT sert à contrôler l'emploi du temps dans l'exécution de toutes les tâches indiquées et revient à transformer la liste des actions en un calendrier d'actions ou d'opérations comportant, le nom du responsable pour chaque opération.

Le diagramme de GANTT se présente sous la forme d'un tableau à deux entrées : en horizontal, on inscrit le temps et en vertical, en deux colonnes, la liste des actions et les noms de leurs responsables.

Les principales étapes à suivre pour élaborer un diagramme de GANTT sont :

- Faire une liste exhaustive des opérations à réaliser dans le cadre du projet.
- Analyser dans le détail toutes les opérations qui concourent à la réalisation du projet.
- Noter en rapport avec chaque opération les détails importants.
- Placer dans un ordre logique, selon le temps, les différentes opérations.
- Reporter sur un calendrier toutes les opérations nécessaires à la réalisation du projet.
- Compléter le diagramme de GANTT.

2.2.4. Planification opérationnelle

La planification opérationnelle est un processus qui permet d'assurer qu'un projet continuera à être viable et efficace une fois devenu opérationnel. Il s'agit, pour le gestionnaire, de se demander si, pendant toute la période d'exécution :

- Le projet est en conformité avec les objectifs lui assignés au départ
- Le projet en vaut encore la peine

Les propositions stratégiques doivent être transformées dans les plans opérationnels.

- Le plan opérationnel a généralement 3 éléments principaux :
- Plan d'Actions
- Plan d'Organisation et des ressources humaines
- Budget

➤ Plan d'Action

Afin de préparer un plan d'action on utilise la méthode dite de "Cinq questions de référence", à savoir : Qui/Quoi/Quand/Comment/ Ou ?

Quoi ?

Il s'agit de décomposer l'action globale retenue en étapes ou en unités plus élémentaires.

Quand ?

Il s'agit de situer l'action dans le temps par établir un calendrier précisant la succession chronologique des différentes étapes.

Qui ?

On précise pour chaque activité "qui fait quoi".

Comment ?

On détermine le chemin à suivre, les méthodes et techniques à appliquer ainsi que les outils et matériels nécessaires pour l'exécution de chaque étape.

Où ?

On indique le lieu où chaque activité sera effectuée.

Les questions Quoi, Quand et Qui sont les plus importantes. Dans un **Plan détaillé d'Activités** on peut répondre à ces questions d'une façon détaillée afin de rendre le Plan d'Actions plus opérationnel. Voir l'exemple 5.4 dans le manuel de PIPO.

➤ Plan d'organisation et des ressources humaines

Utiliser le modèle : L'organisation souhaitée d'avenir et les étapes nécessaires

Le développement des ressources humaines est souvent négligé, mais devrait être un élément important du plan ; cela implique une définition claire du vide qui existe entre le profil actuel de chaque dirigeant et le profil futur à savoir ACC (Attitude Knowledge, Strength = Attitude, Connaissance, Compétences). Une fois qu'on vient

d'évoquer cet aspect, le programme de formation et de stage peut être ainsi élaboré.

➤ **Budget**

Utiliser le modèle : Articles standardisés du budget, utilisés par l'OSC.

La part de revenu du budget est souvent négligée mais devrait être un élément du plan. Les revenus doivent comporter : les revenus prévus des agences donateurs, l'augmentation des revenus propres à travers des projets, des revenus de clients et des groupes cible et paiement pour les services offerts par l'OSC.

Il faut qu'on veille à la bonne marche du projet et continuer à planifier dans les domaines des finances et comptabilité, de la production, de la commercialisation et dans celui du personnel.

➤ **Outils de la planification opérationnelle**

Il est nécessaire de disposer de politiques, de procédures et de règlements qui lui permettent de bien gérer le projet :

- Les politiques, qui sont les lignes de conduite ayant pour rôle la facilitation de la réalisation des objectifs, et qui permettent au responsable de déléguer son autorité.
- Les procédures sont des méthodes à suivre pour atteindre des objectifs en touchant tous les domaines de l'organisation : gestion du personnel, procédures administratives, procédures financières et contrôle

financier et les conditions pratiques d'octroi de crédit aux agents de l'organisation.

- Les règlements guident les actions dans le sens qu'ils imposent de faire ou de ne pas faire quelque chose.

L'élaboration des politiques et des procédures devraient, pour ne pas rester implicites, être écrites. Si cela est nécessaire, une révision doit être faite.

Une planification complète facilite le suivi et l'évaluation du projet dans la mesure où la plupart des indicateurs de performance et le contexte du projet ont été définis aux étapes antérieures, avant même d'engager une action quelconque. Ces indicateurs doivent être objectivement vérifiables (I.O.V.).

CHAPITRE III : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3.1. INTRODUCTION

Dans toute organisation, les personnes qui y travaillent constituent certainement la ressource la plus précieuse ; elles manipulent ou mettent en œuvre les autres ressources et doivent être organisées en conséquence.

La répartition des tâches entre les agents d'une organisation exige que soit attribué à chaque collaborateur un travail personnel bien défini et qui représente sa contribution à la tâche générale.

Toute organisation possède une certaine énergie qui est toujours limitée par le nombre, les compétences et les motivations des personnes est à dépenser de manière rationnelle de sorte que l'organisation consacre moins d'énergie à son entretien et à sa survie et plus à la réalisation des objectifs.

La spécificité de la gestion des ressources humaines dans les OSC provient de la diversité des acteurs et de leurs rôles, laquelle diversité entraîne une complexité dans la gestion.

Les comportements ou les réactions des personnes affectent toute la gestion de l'organisation ou du projet.

Par ailleurs, des règles de gestion varient selon plusieurs facteurs : histoire, ancienneté, taille, personnes.

Parmi les différents aspects de la gestion des ressources humaines, on a retenu quatre :

- La structure organisationnelle
- Les descriptions des postes
- L'évaluation du personnel et
- La gestion de l'emploi du temps

3.2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Les personnes employées par une organisation occupent chacune une place qui correspond à un poste bien défini et conçu pour produire des services spécifiques. Comme nous l'avons vu, occuper un tel poste confère au titulaire des responsabilités vis-à-vis de l'organisation. De plus, chaque employé est en relation avec les autres et une bonne organisation doit préciser les rapports hiérarchiques devant exister entre les différents services et partant leurs titulaires. Dans tous les cas, tout le monde ne peut pas faire la même chose : la division du travail ou la répartition des tâches est indispensable pour la bonne marche de l'entreprise et de toute organisation. Chacun doit collaborer avec les autres en usant de toutes ses compétences car sa contribution n'est qu'une portion du travail général dont la coordination doit s'assurer la cohérence à tous les niveaux de l'exécution. De même, pour chaque employé, tâche, responsabilité et compétences forment, à son niveau, une unité indivisible.

Dans de grandes organisations, certaines responsabilités et certains pouvoirs en matière de la prise de décisions, sont confiées à un groupe de personnes statutairement défini et non plus à des individus. Le caractère statutaire de ce groupe en fait un **organe de décision** ou un organe

consultatif pour l'organisation. Les différents organes d'une organisation entretiennent normalement des rapports hiérarchisés mais ils sont aussi amenés à collaborer pour la bonne marche de l'organisation. Dans la mise en place des organes, il faut éviter que ceux-ci puissent un jour entrer en collision: leurs compétences doivent être décrites de façon claire et sans chevauchement. De même, il faut éviter le cumul de responsabilités : l'on ne peut être dans deux organes à la fois ni être agent de l'organisation et en même temps siéger régulièrement au sein d'un organe statutaire de la même organisation. Le cas échéant, cela conduit souvent au blocage de ces organes et même de l'exécutif. Pour la bonne marche d'une organisation, le gestionnaire doit aussi éviter de recruter sur la base des relations familiales (par exemple le petit frère du président du CA, les consanguins, les époux ou les épouses des administrateurs). Surtout quand ces derniers doivent occuper des postes importants, de caissier ou de secrétaire dans l'organisation.

Habituellement les différents organes, services ou postes d'une organisation sont représentés d'une façon schématique à travers un **organigramme**. Celui-ci met en relief, en les visualisant sur un schéma, les responsabilités et les rapports hiérarchiques et de collaboration prévalant dans cette organisation.

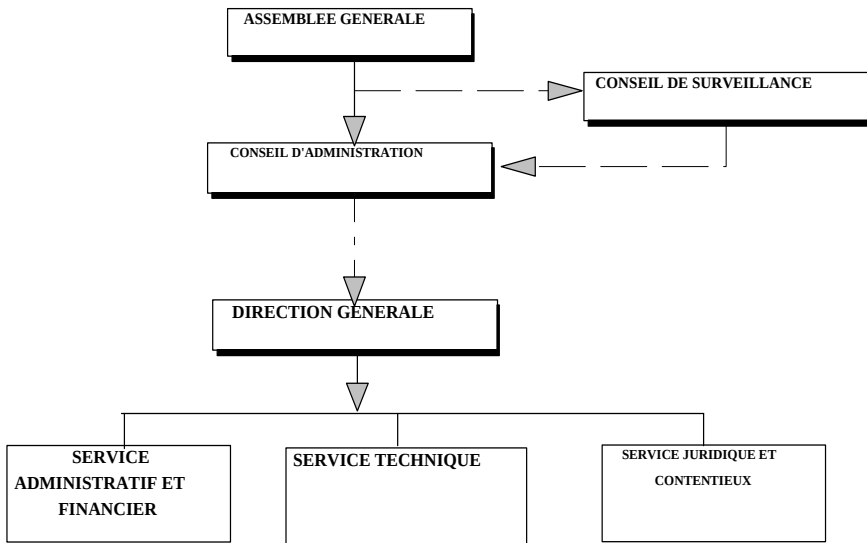
➤ **Comment élaborer l'organigramme d'une organisation ?**

Quand on élabore l'organigramme d'une organisation, il faut tenir compte des facteurs suivants :

- L'organigramme est conçu indépendamment des personnes devant occuper les différents postes qui le composent.
- Son élaboration se fait en fonction de la mission de l'organisation, de ses objectifs, des ressources disponibles et des activités à entreprendre.
- Il faut prendre en considération l'environnement où évolue l'organisation (conditions socio-économico-politiques favorables ou défavorables).
- L'organigramme d'une organisation de taille plus importante est plus élaboré, plus complexe.
- D'un organigramme général, l'on peut dégager à un niveau spécifique un organigramme plus détaillé d'un service, d'une section, etc. ♦ l'organigramme doit représenter les relations qui existent entre les différents postes du chef au subalterne (relation hiérarchique) ou entre les subalternes (relation de collaboration). On peut représenter les liens hiérarchiques par une ligne continue et les liens de collaboration par un pointillé.*
- *Extrait de Gestion NORSUD, op. cit., p.97. La note de bas de page est la nôtre.*

* De préférence, les liens hiérarchiques sont représentés avec une ligne plutôt fléchée. Les relations avec les organes non en ligne sont représentées en pointillé.

EXEMPLE D'UN ORGANIGRAMME



Remarquons que sur le schéma, la représentation graphique des organes recourt à une boîte de type différent (ici ombrée) de celui des services. L'organe situé au-dessus d'un ou des autres(s) en est automatiquement supérieur et le lien hiérarchique est défini dans le sens de la flèche.

EXEMPLE D'UN ORGANIGRAMME DETAILLE DU SERVICE TECHNIQUE (VOIR ANNEXE 1.)

3.3. DOCUMENTS DE BASE ET OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL

Les principaux documents de base auxquels le gestionnaire se réfère à la gestion du personnel sont :

- la législation du travail en vigueur dans le pays ;
- l'organigramme de l'organisation ;
- le manuel des procédures administratives et financières ;
- le Règlement d'Ordre Intérieur ;
- le statut particulier ou le Règlement du personnel ;
- le contrat de travail ;
- les descriptions de postes ;
- le plan d'opérations ;
- le cahier ou la liste de présences ;
- le diagramme de GANTT ;
- l'agenda pour le contrôle de l'emploi du temps ;
- la rémunération (grille et politique salariales, politiques des soins médicaux et autres avantages) ;
- la pratique de l'évaluation (bulletin de signalement,...) ;
- le plan d'amélioration du rendement ;
- les réunions du personnel.

3.4. RECRUTEMENT ET FORMES DE CONTRAT

Le recrutement consiste en un processus visant à susciter et à recueillir les candidatures des personnes en quête d'emploi et qui s'estiment compétentes pour occuper un poste vacant dans l'organisation.

Pour l'engager, le gestionnaire doit tenir en compte, comme contraintes, les exigences du poste d'une part, et les conditions de l'organisation d'autre part.

Dans le premier cas, il s'agit de déterminer les qualités humaines et les compétences requises pour le travail, une fois le poste réputé vacant. Ces exigences donnent normalement une idée claire des tâches à accomplir et servent de base pour fixer les critères de sélection. Le plus souvent ces critères portent sur la formation reçue, l'expérience acquise dans la profession ou le métier et les qualités personnelles (sens des responsabilités, sens social, honnêteté, etc.) souvent même difficiles à apprécier au moment du recrutement.

Dans le second cas, il s'agit de considérer certains facteurs afin de ne pas recruter pour recruter :

Les disponibilités matérielles et financières : le budget est-il disponible ainsi que tous les autres moyens nécessaires pour assurer les conditions favorables à l'embauche ?

Le statut du poste, savoir si, compte tenu des moyens de l'organisation et du volume de travail l'organisation doit procéder à un engagement temporaire ou à temps partiel.

L'environnement : ne pas céder à des pressions sociales ou politiques indues mais s'en tenir aux exigences du poste et aux critères objectifs pour mieux réussir. Les contraintes de la législation du travail seront-elles supportées ?

3.4.1. Les outils

Deux possibilités :

- L'offre d'emploi. Dans ce cas c'est l'organisation qui prend l'initiative. Pour ce faire, elle peut afficher une feuille polycopiée ou la transmettre à tout le personnel. L'annonce peut être aussi diffusée dans les médias, auprès des amis ou des services de placement. Une offre d'emploi indique normalement les exigences du poste, les qualifications requises, les compétences et l'expérience de la personne devant occuper le poste.
- L'offre de services. Des personnes en quête d'emploi offrent leurs services à un ou plusieurs employeurs.

Dans les deux cas, le candidat doit constituer un dossier comprenant habituellement :

- une lettre de demande d'emploi ;
- le curriculum vitæ (CV) souvent annexé à cette demande ;
- le formulaire de demande d'emploi lorsque l'organisation en a établi un.

3.4.2. La sélection

Le processus de sélection comporte 3 ou 4 étapes :

1. Les épreuves de connaissances théoriques et ou pratiques pouvant être écrites ou, parfois, orales ;
2. L'entrevue avec le candidat ;
3. Les examens médicaux (recommandés par la législation du travail) ;
4. La décision d'embauche.

Quand le candidat occupait un emploi dans une autre organisation, souvent il ne lui est pas systématiquement demandé de refaire les examens médicaux à sa nouvelle embauche son nouvel emploi.

Lorsque le processus de sélection ne dégage aucune candidature, l'organisation peut recommencer le processus de recrutement ou se contenter de retenir le meilleur candidat quitte à lui assurer la formation requise pour remplir les exigences du poste.

Noter qu'un simple entretien du gestionnaire avec le candidat suffit lorsqu'il s'agit de recruter à des postes d'exécutants ou de manœuvre généralement occupés par des analphabètes ou presque.

3.4.3. Les formes de contrat

Selon le statut du poste devant être occupé par l'employé, différentes formes de contrats peuvent lui être proposées : un contrat à durée indéterminée, un contrat à durée déterminée (et renouvelable), un contrat de travail temporaire (occasionnel) ou à temps partiel.

Le contrat de travail se définit comme un accord écrit par lequel l'employeur et l'employé s'engagent d'une part, pour l'employé, à offrir les services et d'autre part, pour l'employeur, à utiliser ces services moyennant une rémunération. Ce document est d'une importance capitale puisqu'il précise les contraintes à respecter et ce dans l'intérêt des deux parties contractantes, employé et employeur. Il permet de délimiter les devoirs et obligations de l'un comme de l'autre et contient des dispositions et clauses particulières définissant les droits et obligation de chacun.

Bien qu'elles varient d'une organisation à l'autre, les clauses du contrat sont, d'une façon générale les suivantes :

- **La durée du contrat** (déterminée ou indéterminée, temps partiel ou temps plein,... ;
- **La durée de la période d'essai ;**
- **La description sommaire de l'emploi ;**
- **Le salaire** (taux de base, échéance hebdomadaire, bimensuelle ou mensuelle) ;
- **Les heures de travail ;**
- **Les critères de promotion** (rendement, ancienneté,... ;
- **La clause de renouvellement** (moment où les deux parties engagent échanges en vue du renouvellement) ;
- **Les congés** (légaux, de circonstance, de naissance, mariage, maladie, jours ouvrables ou calendriers,...) ;
- **Les avantages sociaux** (soins médicaux, indemnités de transport, de logement,... ;
- **Les mesures disciplinaires** (actions interdites et sanctions correspondantes) ;

- **La clause de résiliation de contrat** (procédure à suivre en cas de désaccord) ;
- **La durée du préavis** (en cas de rupture du contrat par l'une des parties) ;
- **Les dispositions particulières** (pour des points non explicités dans le contrat, se référer à la loi aux règlements intérieurs et aux statuts,...) ;
- **La clause d'acceptation** (signature de plein gré et de commun accord par les deux parties).

NOTA: 1°) Pour les bénévoles, une lettre d'entente entre le bénévole et le gestionnaire suffit mais elle doit être aussi signée par les deux parties.

2°) Le contrat n'entre en vigueur qu'après sa signature par les deux contractants.

3.5. La description des postes

La mission d'une organisation ne peut être atteinte que si elle est décomposée en des tâches partielles, réparties entre des collaborateurs dont chacun se voit confié un travail personnel bien défini, pour lequel il a des compétences (ou des qualifications) et dont il assume les responsabilités. La coordination vient alors aligner des mesures prises par divers collaborateurs, de telle manière qu'elles soient harmonieuses ou ne se contrarient pas mais se complètent et se renforcent. Elle exige ainsi une grande force de cohésion pour réunir les différentes parts de travail en un tout cohérent et visant le même but et la même mission, celle de l'organisation. Mais le gestionnaire ou la coordination doivent avoir préalablement défini correctement chacun des postes de travail, décrit toutes les

tâches devant être accomplies à ce poste et placé les personnes qu'il faut aux places qu'elles méritent³.

Au sein de toute organisation, la personne titulaire d'un poste effectue normalement des tâches qui concourent à la réalisation de la tâche générale et plus spécifiquement d'un travail donné. Le poste se définit donc comme l'ensemble des tâches estimées essentielles pour l'accomplissement de ce travail. Une tâche, quant à elle, "représente un élément de travail réunissant plusieurs activités visant la production également d'un bien ou d'un service".

Pour décrire un poste, il faut :

- Enumérer le plus exhaustivement qu'on puisse le faire les activités dont sera responsable le titulaire du poste. Cette énumération doit préciser les tâches principales et les tâches secondaires que la personne doit accomplir.
- Décrire, sommairement du moins, les techniques à utiliser pour accomplir ces tâches.
- Tenir compte des qualifications, connaissances et aptitudes requises pour que la personne affectée à ce poste puisse s'en acquitter correctement.
- Décrire les liens hiérarchiques et/ou de collaboration devant exister entre ce poste et les autres.

^{3/} Comme diraient les Anglo-Saxons: "*the right men on the right places*".

➤ **Canevas de référence pour la description d'un poste**

A. Description sommaire de la fonction

- Dénomination
- Position de la fonction dans l'OSC
- Code - Grade – Catégorie
- En quoi consiste la fonction ?
- Lieu d'exécution.

Travaux exécutés.

- Travaux courants
- Travaux périodiques

C. Information pertinente

- Documents
- Outils/équipement
- Renseignements.

Renseignements généraux

- Connaissances scolaires
- Expériences
- Efforts mental et physique
- Responsabilité
- Rapports avec les autres :
 - services internes ;
 - services externes ;
 - groupe de la population cible.

➤ **Quelques règles doivent être respectées dans la description d'un poste :**

1. Le gestionnaire ou l'expert doit bien identifier et garder en tête le type de l'organisation et ses activités. En effet, même si le titre d'un poste peut être le même d'une organisation à l'autre, la description de celui-ci peut en être différente pour les deux raisons précédemment évoquées.
2. Les tâches à exécuter doivent être correctement décrites, sans gonflement pour justifier le poste⁴, mais dans le but strict de mener à bien les activités de l'organisation.
3. Dans la description de poste, utiliser un verbe d'action pour indiquer la ou les tâches que doit accomplir la personne y affectée.

Une bonne description de poste constitue un outil important dans la gestion des ressources humaines.⁵

- Elle aide l'employé à :
 - clarifier sa position (pour lui-même, pour ses superviseurs, pour ses collègues)
 - mieux comprendre ce qu'il est supposé réellement faire
 - se représenter plus clairement le niveau de performance qu'il est supposé atteindre
 - lui confirmer à qui il doit rendre compte
 - identifier les personnes qu'il est censé superviser.

⁴/ Dans certains contextes malheureux, cela pourrait arriver surtout lorsqu'on connaît à l'avance la personne qui occupera le poste.

⁵ Extrait de Gestion Nord-Sud

- Elle aide l'organisation à :
 - définir l'orientation pour le développement de ce poste
 - éviter les chevauchements et conflits de responsabilités
 - identifier les besoins en formation, s'il arrive que l'individu ne soit pas formé pour réaliser le travail lié à ce poste
 - constituer une base d'évaluation de la performance de l'employé
 - établir une offre d'emploi et à effectuer la sélection.

➤ **Les éléments essentiels devant figurer dans le cahier de charges d'un employé sont :**

- **le titre** du poste,
- **l'objectif** décrivant les besoins auxquels répond le poste et la manière dont il renforce les autres,
- **les rapports** : à qui rendre compte, à qui donner des ordres, les voies de communication et les rapports de collaboration,
- **les tâches principales** et/ou secondaires liées au poste et à exécuter
- **les conditions particulières** : horaire de travail, heures de pause, etc.

EXEMPLE D'UNE FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE (VOIR ANNEXE 2)

3.6. EVALUATION DU PERSONNEL

Toujours en rapport avec les résultats que l'organisation veut atteindre (éventuellement précisés dans sa planification et son programme d'activités), celle-ci doit pouvoir déterminer le niveau de compétence de chacun de ses employés, au poste qu'il occupe. L'évaluation doit viser à améliorer la performance de l'employé et ne doit pas paraître comme une base de sanctions à l'encontre du personnel. Elle est individuelle mais elle doit se faire sur la base des critères bien connus de tous les agents.

L'évaluation du rendement du personnel permet au gestionnaire :

- 1) De **relever le niveau de compétence** de l'employé par rapport à la norme souhaitée et à la base de laquelle la description du poste a été faite.
- 2) En rapport avec l'affectation du personnel, notamment par la promotion la mutation et éventuellement la rétrogradation, elle **aide à prendre de bonnes décisions**⁶.
- 3) Dans les organisations où des augmentations annuelles de salaires sont prévues, elle permet d'ajuster, en fonction des politiques définies, **d'ajuster la rémunération de l'employé**⁷.
- 4) Chaque organisation est amenée à former son personnel pour en améliorer le rendement : l'évaluation permet de **déceler les faiblesses de**

⁶/ Pour toujours avoir "la personne qu'il faut à la place qu'il lui faut".

⁷/ Lorsque l'évaluation n'est attachée à aucun avantage matériel ou promotionnel, elle est difficilement acceptée par le personnel ou n'est pas simplement prise au sérieux.

chaque employé et de définir les besoins en formation.

➤ **Les critères d'évaluation de la personnalité de l'employé :**

Les critères les plus courants en rapport avec la personnalité sont :

- l'intégrité ;
- l'esprit d'initiative ;
- le sens de la coopération et de la collaboration ;
- le dévouement ;
- la tenue au travail (mise, propreté, etc.) ;
- la ponctualité (dans l'accomplissement des tâches et non seulement en rapport avec les heures de présence au service) ;
- et le sens des responsabilités (surtout si l'employé est un cadre).

Mais le gestionnaire doit se référer à un autre groupe de critères relatifs surtout au rendement de l'employé. En effet, "Un travailleur peut être très bon sur le plan des relations humaines et se révéler inefficace au niveau du rendement". Or, c'est justement ce dernier point qui influence directement et de beaucoup la production : il doit donc être privilégié par le gestionnaire-évaluateur.

Les critères d'évaluation de la performance de l'employé au travail :

Deux critères importants, à savoir :

- 1) La qualité du travail fourni, autrement dit l'aptitude à exécuter le travail demandé ;

- 2) La quantité du travail, c'est-à-dire le volume de travail produit (dans les conditions normales).

Dans la pratique, d'autres critères, implicites ceux-là, sont tenus en compte pour certains agents : l'esprit d'ouverture et la capacité de "trafic" d'influence auprès surtout des partenaires extérieurs à l'organisation (i. e.: les agents de douanes, les banquiers). Comme ces critères sont implicites et ne figurent généralement pas sur la fiche d'évaluation ou le bulletin de signalement, l'évaluateur s'y réfère pour pondérer ses notes sur les critères explicites.

➤ **Les outils les plus utilisés lors de l'évaluation du personnel sont :**

- **Le bulletin de signalement** ou fiche de cotation. C'est un document sur lequel sont repris non seulement les renseignements sur l'employé mais aussi les critères d'évaluation dans l'organisation. Les mentions utilisées sont, selon la cote attribuée - quand celle-ci n'est pas plutôt chiffrée pour chaque critère -, TRES BON, BON, ASSEZ BON, INSUFFISANT, MEDIOCRE⁸.
- **L'évaluation libre** : dans ce cas de figure, le gestionnaire porte rapidement un jugement global sans en référer aux critères précis de comportement de l'agent ni à ceux de rendement. Ce type d'évaluation, on le voit, laisse souvent place à

⁸ D'autres nomenclatures partent de la cote "élite" ou "très satisfaisant" pour la cote la plus élevée pour arriver à la cote "médiocre" ou "très insuffisant" au plus bas de l'échelle.

l'arbitraire et au subjectif. Il est de nature autocratique.

- **L'auto-évaluation.** Dans ce système, l'organisation doit avoir préétabli des critères objectifs que l'employé lui-même connaît. Par ailleurs, chaque cadre (sinon chaque service) doit avoir fait approuver les activités qu'il prévoyait réaliser au cours de l'exercice ainsi que le calendrier ad hoc. Ces activités doivent reprendre celles issues de la programmation de l'organisation. L'employé fait sa propre évaluation au premier degré et le gestionnaire (ou son chef direct) lui en fait au second degré. Les deux doivent ensuite discuter pour dégager les points forts et les points faibles de l'employé et dégager ainsi un plan d'amélioration. La cote définitive ainsi que les observations du gestionnaire sont notées au stylo tandis que les évaluations faites avant la rencontre entre l'évalué et son chef étaient faites au crayon.
- **l'évaluation par objectifs.** Elle ne diffère pas beaucoup de l'auto-évaluation sauf qu'elle est ici établie au regard des objectifs de rendement au travail, sans beaucoup référer aux critères de la personnalité. Ainsi, en rapport avec le taux de réalisation et le degré souhaité de production, le gestionnaire, ensemble avec l'employé, étudient les correctifs à apporter en vue d'améliorer le rendement.

- **L’entretien de fonctionnement entre l’employeur et le gestionnaire** pour dégager les points forts et les points faibles de l'employé et dégager ainsi un plan d'amélioration. La cote définitive ainsi que les observations du gestionnaire sont notées au stylo tandis que les évaluations faites avant la rencontre entre l'évalué et son chef étaient faites au crayon.⁹⁾

Le développement des ressources humaines se fait essentiellement à travers une politique de formation appropriée et visant réellement l'amélioration du rendement des employés dans l'exécution des tâches leur imparties. Une évaluation bien faite constitue normalement une base d'appréciation objective des besoins dans ce domaine.

Mais la formation à dispenser à l'agent doit être comprise au sens plus large. En effet, il peut s'agir d'un stage de formation dans une institution de formation professionnelle, une entreprise similaire, etc.

- **Lorsque le gestionnaire doit élaborer, avec l'employé, un plan d'amélioration du rendement.** Ce plan doit tenir compte de :
 - 1) La description des tâches et les exigences du poste ;
 - 2) la détermination des objectifs assignés au poste et
 - 3) L'identification précise des lacunes.

⁹ Voir aussi les annexes du Manuel "Analyse de la Capacité d'Animation d'une OSC".

L'employé doit accepter ce plan qui, normalement, doit être mis par écrit en vue d'une évaluation future spécifique. L'assentiment de l'employé est indispensable sinon le plan serait imposé et ne sera ainsi suivi.

Toute formation en vue de perfectionner son personnel devrait partir de cette évaluation qui permet d'identifier les vrais lacunes de l'employé dans l'accomplissement de ses tâches et partant définir ses besoins réels en formation.

3.7. LA GESTION DE L'EMPLOI DU TEMPS

Le temps constitue une ressource importante mais difficilement contrôlable par le gestionnaire. Or, tout se fait dans et à travers le temps : *"time is money"*.

Le seul contrôle de présence au lieu de travail pendant les heures de service ne renseigne pas sur le travail réellement effectué par l'employé ni sur le temps requis pour exécuter telle ou telle tâche.

Surtout pour le personnel cadre, - qui n'exécute donc pas un travail routinier -, la ponctualité doit se mesurer par rapport à l'accomplissement des tâches dans les délais impartis. C'est au gestionnaire de veiller à ce qu'il ne soit pas gaspillé à ne rien faire ou à effectuer des travaux non en rapport avec l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Pour ce faire, l'on peut faire tenir un journal détaillé (ou un agenda) des activités en vue de savoir comment le temps est utilisé et combien de temps est consacré à telle ou telle activité. (Voir Fiche d'évaluation hebdomadaire : Annexe 3)

MODELE D'UNE FICHE D'EXPLOITATION DU TEMPS

Activité ou tâches 	LUNDI		MARDI		MERCREDI		JEUDI		VENDREDI		SAMEDI		TOTAL
	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
TOTAL													

*"L'on doit inscrire le nombre de minutes ou d'heures consacrées à chaque activité ou à la mise en œuvre de chacune des tâches que l'on doit assumer. Compléter cette fiche pendant un exercice permet à son auteur de contrôler et rendre compte de l'emploi de son temps. Cela permet enfin d'effectuer, **par l'exploitation de ses fiches**, une meilleure planification prévisionnelle de ses activités." Néanmoins, il faut remarquer que l'usage de ces fiches d'exploitation du temps exige que réellement celles-ci soient exploitées et ce, d'une façon régulière. A défaut de quoi, elles ne présentent plus d'utilité pour le personnel qui, le cas échéant ne les remplirait plus correctement ou plus du tout.*

➤ **Les outils de gestion de l'emploi du temps**

La gestion rationnelle de l'emploi du temps recourt à quelques six instruments principaux :

- L'identification des différentes tâches ;
- La priorisation de celles-ci selon un ordre chronologique et en rapport avec le volume de travail total ;
- Le regroupement des activités similaires en vue d'éviter, autant que possible, leur dispersion dans le temps ;
- L'utilisation systématique d'un agenda pour organiser journalièrement son temps ;
- l'élaboration d'un diagramme de GANTT et
- L'établissement d'un horaire pour des événements qui reviennent régulièrement.

La programmation des activités peut être faite chaque semaine et par chaque employé.

Les points suivants (II.7 à II.11) font l'objet d'échanges d'expériences entre participants, pays par pays ou selon les organisations qui en ont une expérience pertinente. Les discussions sont orientées autour de quelques thèmes ci-dessous identifiés.

3.8. OBLIGATIONS VIS-A-VIS DE L'ETAT EN MATIERE DE GESTION DU PERSONNEL

- Déclarer le personnel aux instances réglementaires ;
- Payer impôts et taxes sur les rémunérations (TPR ou CPR) ;
- Respecter la législation sociale du travail en vigueur et opérer les cotisations légales (affiliation à la sécurité sociale, verser les cotisations du personnel et celles patronales ; ...

3.9. CLASSIFICATION DES EMPLOIS, REMUNERATION, AVANTAGES SOCIAUX ET SANCTIONS DISCIPLINAIRES

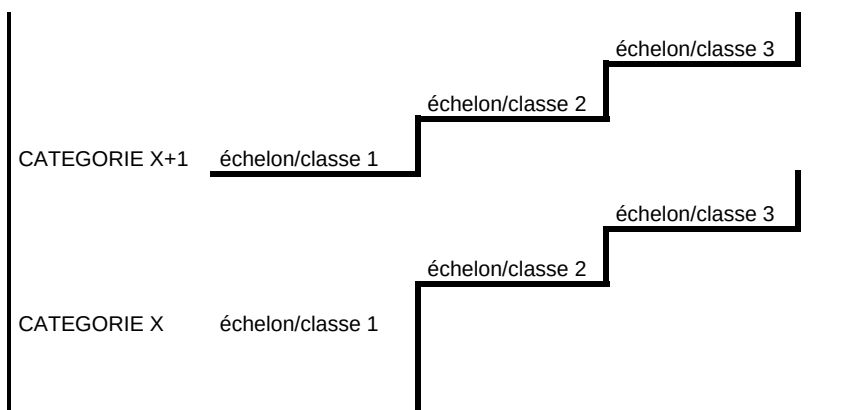
En offrant ses services à l'employeur, chaque employé attend de celui-ci une rémunération. L'on considère qu'une rémunération adéquate entraîne normalement la satisfaction des employés et partant permet de développer chez des attitudes favorables à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Dans l'élaboration d'une grille salariale, trois éléments de base sont considérés et doivent être

explicitement évoqués ou repris séparément dans le contrat de travail ou sur la fiche de paie.

1°- Salaire de base :

Recrutement dans la catégorie X classe ou échelon X_n selon la qualification et l'expérience (appréciée selon les cas) dans le domaine avec avancement d'échelon toutes les i années; possibilité exceptionnelle de passer d'une catégorie à l'autre. Lors de ce passage, le salaire de base plus les avantages liés à l'entrée dans la nouvelle catégorie pourraient s'avérer inférieurs à la somme du salaire de base augmentée des avantages cumulés dans la catégorie précédente. Néanmoins, un salaire de base plus élevé et les nouveaux avantages s'accroissent plus rapidement.

Dans la fixation de ce salaire de base, quelle que soit la catégorie ou les échelons à l'intérieur desquels on classe l'employé, l'on est supposé tenir compte normalement des exigences inhérentes au poste et de l'évaluation faite du travail que doit effectuer l'employé.



Comment cela se passe – t - il concrètement dans différentes organisations ? .

Sur le salaire de base peuvent s'ajouter :

2°) Primes :

- prime de rendement
- indemnités de fonctions (responsabilités liées au poste)
- indemnités de transport
- indemnités de logement
- indemnités de restauration
- un forfait pour les soins médicaux
- congés payés
- treizième mois

2°) Avantages sociaux :

- Possibilités de crédit au personnel (méritant selon la cote reçue par exemple) ;
- Possibilités d'avance sur traitement ;
- Assurance médicale (collective) ;
- Logement par l'entreprise ;
- Moyen de transport pour le personnel cadre ;
- ou transport du personnel par l'organisation;
- prime d'anniversaire de l'engagement de l'employé
- etc.

3°) Allocations sociales

Selon charges familiales ou événements importants de la vie de l'employé ; participation à certains événements sociaux de l'employé.

Un système satisfaisant de rémunération permet normalement à l'organisation :

- D'attirer du personnel qualifié même si celui-ci a déjà un emploi dans d'autres organisations ;
- De stabiliser le personnel en place ;
- De développer l'entente et un climat serein dans l'organisation contrairement au népotisme et aux complaisances en cette matière qui susciteraient et entretiendraient des mécontentements du personnel ;
- D'assurer la satisfaction du personnel pour la reconnaissance de son effort dans l'accomplissement de la mission de l'organisation.

3.10. L’AFFILIATION SYNDICALE

- Etat de la liberté syndicale au sein des organisations ;
- Niveau de mobilisation syndicale et d'adhésion ;
- Etat de défense des intérêts des travailleurs ;
- etc.

3.11. LES LITIGES DE TRAVAIL

- La nature des litiges le plus couramment rencontrés (contrats de travail, licenciements abusifs, décomptes finals,...)
- Voies de règlement des litiges : rôle des syndicats, rôle de l'inspection du travail, rôle des « avocats-conseils, ...

3.12. EBAUCHE DE L'ETHIQUE ET DEONTOLOGIE PROFESSIONNELLE

- Attitudes dans les relations hiérarchiques et collatérales au sein de l'organisation ;
- Vis-à-vis de la clientèle et du public extérieur à l'organisation ;
- La discrétion vis-à-vis de l'extérieur, des subalternes et de tous ceux qui ne sont pas concernés par l'information ;
- Style de langage et interpellations ;
- La tenue correcte ou décente au service ;
- Face à la tenue exigée ;
- De quelques proscriptions ;
- Le harcèlement sexuel ;
- Les attitudes positives.

CHAPITRE IV. : GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES

4.1. INTRODUCTION

Les immeubles (bâtiments et terrains), les meubles, les matières premières, les marchandises, les pièces de rechange, l'équipement technique, etc.,... constituent pour une organisation un facteur très important lui permettant, s'il est bien utilisé, de faciliter l'atteinte de ses objectifs. Ce sont des ressources dites matérielles à la différence des ressources humaines, financières et temporelles.

Pour les gestionnaires des organisations, la maîtrise de la gestion des stocks et de l'équipement est essentielle. C'est pour cela que dans le présent module nous examinerons ces deux aspects :

- La gestion des stocks et
- La gestion des équipements.

Après avoir circonscrit les concepts de stock normal et stock de sécurité, nous présentons les outils (non exclusifs) de la gestion des stocks. S'agissant des équipements, nous les inventorions avant d'examiner les principes devant guider leur gestion. Plus particulièrement, nous traitons de la gestion du charroi dans une organisation.

4.2. LA GESTION DES STOCKS

Le stock se définit comme une quantité de biens (marchandises, matières premières, produits semi-finis ou produits finis) disponibles en magasin pour une utilisation ultérieure. Il peut donc, au cours d'une période donnée, subir des augmentations (en cas d'entrées) ou des diminutions (en cas de sorties). Tous ses mouvements de stock doivent être enregistrés afin qu'à tout moment le gestionnaire puisse connaître l'état du stock et ce pour tout article qui en fait l'objet.

Mais la constitution d'un stock est en quelque sorte une immobilisation d'une partie des capitaux de l'organisation. Elle doit alors se faire selon certaines règles, autrement dit le stock doit être optimal ni plus ni moins. A défaut de quoi, il en résulterait un gaspillage de ressources et partant une affectation inefficace ou alors une rupture de stock pourrait entraver la bonne marche des activités de l'organisation.

La constitution de stock est aussi :

- 1) une immobilisation des capitaux de l'organisation et
- 2) Une occupation de l'espace dans les magasins. C'est donc de l'argent qui dort momentanément et cela représente un coût.

Néanmoins, le stock assure à l'organisation de pouvoir fonctionner à plein temps et sans rupture.

➤ **Dans la gestion des stocks, deux concepts sont importants.**

- Celui de stock normal qui renvoie à la constitution de stock en articles couramment utilisés par l'organisation et celui de stock de sécurité.
- Le stock de sécurité est, quant à lui, "celui en dessous duquel on ne peut descendre sans risque d'arrêter les activités et de causer (ainsi) des préjudices graves à l'organisation". Quant au stock dit normal, il comprend le stock actif couramment renouvelé et le stock de sécurité permettant de faire face aux imprévus et aux erreurs.

➤ **Le gestionnaire recourt à divers documents (ou instruments) dans les transactions de stocks. Il s'agit le plus souvent de :**

1) Bon de commande

Etabli généralement en trois exemplaires par le gestionnaire, le bon de commande doit préciser la quantité, la qualité et la référence du produit. Lorsque le prix proforma du produit a été communiqué par le fournisseur, le gestionnaire le reprend sur le bon de commande. Il doit aussi mentionner le délai de livraison désiré. L'original du bon doit être retourné au gestionnaire accompagné de la facture que le fournisseur établit à la livraison du produit.

Nom ou raison sociale de l'Organisation (Client) avec Adresse complète **BON DE COMMANDE n°.....**

**Nom ou raison sociale
du fournisseur**

**Réf. Fournisseur :
Nos Références :**

Date:

Réf. des produits	Désignation	Qté	P.U.	Montant Total	Observations

Visa Comptabilité

.....

Signature du
Gestionnaire:

.....

2) Bordereau de livraison.

Lorsque suite à une commande un fournisseur livre

Nom de l'Organisation (fournisseur)				<u>Date</u>	
Adresse					
BORDEREAU D'EXPEDITION N° :					
Demandeur/Nom du Client : (avec adresse complète)				Bon de Commande n° : du	
Nom du Transporteur :		Véhicule:		Marque	
Plaque n°...					
N° Réf.	Désignation	Unité	Quantité	P. U.	P. T.

Nombre de colis :

SIGNATURES

(Pour enlèvement)

.....

(Chauffeur/Transporteur)

Pour réception, le

.....

(Client)

Pour expédition

.....

(Fournisseur)

Des marchandises, il doit les accompagner d'un bordereau de livraison (appelé aussi bordereau d'expédition). A la réception des produits qu'il a commandés, le gestionnaire doit signer le bordereau de livraison dont une copie est renvoyée au fournisseur en signalant éventuellement si l'un ou l'autre produit est avarié ou endommagé ou éventuellement non conforme.

2) Bon d'entrée : c'est une pièce établie par le magasinier à l'entrée des produits en magasin et ce, après avoir vérifié la conformité des quantités inscrites sur le bordereau de livraison. Le bon d'entrée sert d'instrument de contrôle pour le gestionnaire.

3) Fiche de stock : la règle est qu'aucun article ne peut entrer dans le magasin sans être inscrit sur la fiche de stock ad hoc. Chaque fois qu'on effectue un autre achat d'un article de même type, le magasinier indique cette nouvelle entrée sur la même fiche. De même, chaque sortie d'article doit être inscrite (en diminution donc) sur la fiche de stock dudit article. C'est à partir des fiches de stocks que le magasinier sait établir correctement les états des besoins en stocks.

Nom d'Organisation <u>Adresse:</u> <u>FICHE DE STOCK</u> Désignation de l'article :								
Date	N° pièce	Entrée			Sortie			Solde
		Qté	P.U.	Montant	Qté	P.U.	Montant	

- 4) Fiche de production** : dans des organisations où la production constitue une activité importante ou régulière, cette fiche est remplie par le responsable de la cellule de production. Elle doit mentionner toutes les matières premières utilisées pour la fabrication des produits.
- 5) Facture**, généralement établie en quatre exemplaires par le fournisseur. Ce dernier l'adresse à son tour à son client au moment de la vente de biens ou de services. La facture doit préciser la référence, la quantité et le prix de l'article livré en conformité avec le bon de commande.
- 6) Bon de sortie**. A la sortie de tout article du magasin, un Bon de sortie dûment signé par la personne ou le responsable du service qui réceptionne les biens doit être établi.

Raison sociale Adresse de L'Organisation		Bon de sortie n°.....			
Réf.	Date	Désignation	Unité	Quantité	Observations

4.3. LA GESTION DES EQUIPEMENTS

Il faut entendre par le terme «équipement» tout bien durable, meuble ou immeuble, qui sert à la réalisation des activités d'une organisation sans être détruit ou entièrement consommé dans sa première utilisation. L'équipement constitue, de ce fait, l'un des principaux facteurs de production.

On distingue différentes catégories de biens d'équipement, à savoir:

- Le matériel et les engins de transport ;
- Les constructions et installations ;
- Le matériel et outillages ;
- L'équipement de production ;
- Le mobilier et matériel de bureau ;
- L'équipement de loisir ;
- L'équipement de commercialisation.

Le gestionnaire doit respecter, dans la mesure du possible, certaines règles en matière de gestion de l'équipement. Ainsi, pour le choix de l'équipement, il doit s'assurer que celui-ci convient à la réalisation des tâches et des activités de l'organisation ; qu'il existe un service après-vente ; que le combustible approprié et les pièces de rechange sont facilement trouvés et qu'il existe des compétences techniques pour son installation, son utilisation et sa maintenance.

Ainsi, par exemple, un bon gestionnaire n'achètera pas une berline pour le transport des responsables dont les activités

se font sur terrain en passant sur des routes en mauvais état.

Le gestionnaire doit veiller également à assurer les équipements de l'organisation contre les risques notamment de vol, d'inondations et d'incendie.

L'installation de l'équipement doit tenir compte de la disposition des locaux et le choix de son emplacement doit être guidé par les conditions favorables d'accessibilité par les utilisateurs et aux voies de communication. La compatibilité entre les équipements doit être préalablement vérifiée ainsi que la facilité de leur emplacement dans les locaux. Ainsi, il est imprudent d'acquérir un matériel alimenté au 110 V lorsque les bureaux sont alimentés au 220 V.

De même, par exemple, à la commande de nouveaux meubles ou de nouveaux équipements, il faut s'assurer qu'ils pourront passer les portes des bâtiments où ils doivent être placés ou qu'ils trouveront un emplacement adéquat, sans devoir procéder à de quelconques transformations qu'on aurait pu éviter auparavant. Certaines normes ou un certain standard doivent être tenus en compte.

Le gestionnaire doit veiller à ce que la maintenance et la réparation de l'équipement soient assurées, le rôle de la maintenance étant d'éviter que le matériel vieillisse prématurément. La maintenance impliquant des dépenses, il faut prévoir, en conséquence, des montants susceptibles de couvrir ses coûts dans le budget. Lorsque à l'acquisition d'un équipement ou d'un matériel l'on sait qu'il n'y a pas de

personne qualifiée pour les installer ou en assurer la maintenance, le gestionnaire doit immédiatement procéder à la formation d'au moins une unité, les autres pouvant apprendre ensuite sur le tas avec l'appui de celles-ci.

Avec le temps, l'équipement vieillit ou devient obsolète. Un bon gestionnaire doit prendre des mesures en prévision de son remplacement. Ainsi, il doit, avec le service comptable, procéder au calcul des amortissements¹⁰. Ces derniers viennent, lors de la détermination des résultats, en augmentation des charges de l'organisation. A ce moment, ces résultats sont dits nets.

Le calcul des amortissements est généralement présenté dans un tableau dit des amortissements, lui-même établi à partir du «livre d'inventaire ». Vers la fin de l'année, l'on dresse normalement la liste de tous les biens d'équipements appartenant à l'organisation.

¹⁰ *Rappelons que le calcul des amortissements respecte les lois fiscales de chaque pays. Il n'est pas fait au gré du gestionnaire puisqu'il affecte l'assiette imposable. Au Rwanda, il est aujourd'hui admis qu'un contribuable opte entre le système d'amortissement linéaire et le système dégressif.*

Ces biens sont décrits selon les rubriques reprises dans le tableau ci-après :

<u>Nom de l'Organisation</u> Date d'inventaire Exercice LIVRE D'INVENTAIRE							
N° d'inventaire	Désignation du matériel	Date d'acquisition	Valeur d'acquisition	Durée (années)	Valeur amortissement	Valeur Comptable Nette (V.C.N.)	Observations

Au niveau des observations, il y a lieu de commenter l'état du matériel ou de l'équipement (accidenté ou endommagé, obsolète, à céder, en bon état,...).

Cession d'équipement et affectation :

Lorsqu'un bien d'équipement est cédé aux tiers, c'est soit parce qu'il est complètement amorti et qu'il doit être remplacé, soit qu'il est tombé en obsolescence et que l'organisation a acquis un équipement à date ou, enfin, que les charges liées à son entretien et sa maintenance ou nécessaires à ses réparations deviennent disproportionnées. Dans tous les cas, la cession d'un bien d'équipement donne lieu à un produit. Lorsque celui-ci est supérieur à sa valeur comptable, la différence représente un profit exceptionnel pour l'organisation. Si le produit de sa vente est inférieur à sa valeur nette comptable, l'écart est par contre considéré comme une perte et il est comptabilisé comme tel.

Noter que par rapport à la politique du personnel, la vente des biens de l'entreprise peut être faite en donnant, à conditions égales, la préférence pour une cession à un employé ou un agent de l'organisation qui le désire.

Gestion du charroi :

Dans beaucoup d'organisations, la gestion du charroi pose des problèmes liés à la programmation des véhicules et leur utilisation efficace par et entre les différents services, les facturations internes qui doivent se baser sur la bonne tenue du carnet de bord de chaque véhicule, l'enregistrement des courses et du kilométrage correspondant ainsi que le service utilisateur, leur entretien

en temps opportun, etc. La gestion quotidienne du charroi exige que le gestionnaire contrôle régulièrement l'utilisation adéquate des véhicules et la tenue correcte du carnet de bord. Celui-ci doit aussi indiquer les consommations de carburants et lubrifiants et à quel index kilométrique elles ont eu lieu.

Lorsque des anomalies sont constatées, un contrôle technique du véhicule est réalisé en vue d'identifier leurs véritables origines (usure technique dans lequel cas l'on doit procéder à de nouveaux réglages du véhicule, fraudes du chauffeur et ou du convoyeur : - prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent,...).

Exemple d'un carnet de bord d'un véhicule :
(COUVERTURE)

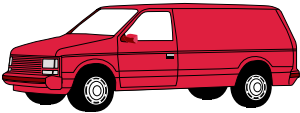
Nom ou raison sociale de l'organisation
Adresse complète

CARNET DE BORD

Véhicule: (N° d'immatriculation)

(A L'INTERIEUR)

Date	Heure de départ	Index km (départ)	Destination	Personnes à bord	Date et Heure de retour	Index Km (retour)	Km parcourus	Carburant et huiles consommés	Signature	Observations



CHAPITRE V : GESTION COMPTABLE

5.1. INTRODUCTION

Quelle qu'elle soit, toute organisation réalise des transactions à caractère économique que ce soit dans ses relations avec les partenaires, les clients et les fournisseurs ou vis-à-vis de ses propres agents et entre des différents départements. Elles impliquent toutes des engagements financiers et des flux monétaires. Pour y faire face, le gestionnaire est ainsi appelé à suivre tous ces flux en tenant une comptabilité adéquate car celle-ci lui fournit de précieuses informations lui permettant de prendre de bonnes décisions et d'éviter éventuellement la faillite à son organisation.

"La comptabilité est une technique qui permet d'analyser et d'enregistrer les opérations économiques de l'organisation (évaluées en monnaie) afin d'éclairer le gestionnaire dans sa prise de décision."¹¹ C'est dire qu'une comptabilité mal tenue, au lieu d'être ce précieux instrument de la prise de décision pourrait, au contraire, induire le gestionnaire en erreur. Elle ne serait donc, le cas échéant, d'aucune utilité. Notons également que le fait que ce soit une technique respectant des règles conventionnelles d'enregistrement des opérations, la comptabilité ne laisse de place à aucune manipulation qui est plutôt vue, le cas échéant, comme une manœuvre frauduleuse. A ce niveau, au moins, la gestion comptable diffère de la gestion financière.

¹¹ *Gestion NORSUD, op. cit., p. 139.*

Dans le présent module, nous examinerons respectivement :

- L'élaboration d'un bilan initial ;
- La tenue du livre de caisse et celle du livre de banque;
- Le compte d'exploitation ;
- le Journal Grand Livre et
- La situation finale.

5.2. L'élaboration du bilan initial

Une organisation qui démarre ou avant de démarrer ses activités : a une situation de départ qu'il faut connaître. En effet, l'on charge généralement à une équipe de gens de préparer ce démarrage des activités. Cette équipe procède à la collecte des cotisations ou parts sociales des membres, achète le terrain à bâtir, construit ou achète des bâtiments, acquiert quelque matériel ou certains équipements indispensables à l'ouverture et quelque argent peut rester en caisse ou sur le compte bancaire. Il importe alors, avant l'ouverture des portes et le début des activités d'établir la situation de départ ou le bilan initial de l'organisation. A cet effet, l'on inventorie d'abord tous les biens et toutes les dettes de l'organisation. A ce niveau, il faut distinguer les biens et les dettes de l'organisation de ceux des membres pris individuellement. L'on doit donc décortiquer, pour ce faire, tous les éléments de cette liste des biens et des dettes pour les classer en deux catégories :

- Les biens et les dettes de l'organisation ;
- Les biens et les dettes des membres de l'organisation.

Après cet exercice, il est possible d'établir le bilan initial de l'organisation. Celui-ci se présente, en quelque sorte, comme une photo du patrimoine de l'organisation à sa création.

Deux concepts-clés guident à l'élaboration du bilan initial :

- D'où provient la richesse ? (dettes)
- Où se trouve la richesse ? (biens)

La provenance de la richesse :

La richesse de l'organisation peut provenir :

- *Des cotisations des membres ou des associés ;*
- *Des dons et des subventions ;*
- *Des sommes apportées par celui qui crée l'organisation ou par l'ensemble des personnes associées ;*
- *Des prêts obtenus auprès des banques ou de l'Etat;*
- *Des crédits accordés par les fournisseurs.*

De même, pour une présentation logique sinon plus significative dans un tableau récapitulatif, l'on divise cette richesse en deux catégories, selon sa provenance :

- Les capitaux propres (toutes les richesses appartenant, en propre, à l'organisation). Il s'agit par

- exemple, des parts sociales, des réserves et des reports à nouveau.
- Les capitaux étrangers constitués de tout ce que l'organisation doit aux autres : prêts obtenus, crédits fournisseurs, etc.

Où se trouve la richesse :

La richesse peut être constituée au départ par :

- *Le terrain acheté ;*
- *Les bâtiments construits, achetés ou en construction ;*
- *Les meubles et le matériel ;*
- Les marchandises ;*
- Les matières premières ;*
- L'argent que l'on a en banque ou en caisse.*

De même, cette richesse, là où elle se trouve et sous sa forme ou nature actuelle, peut être regroupée en quatre catégories ou rubriques.

- **Les biens durables : ceux utilisés plusieurs fois** sans qu'ils se détruisent à leur premier usage (bâtiments, terrains, meubles et matériel). A tout moment l'organisation peut les vendre ou les céder.
- **Les stocks constitués de biens en attente** soit d'être consommés soit d'être transformés ou vendus (marchandises, matières premières).

- **Les sommes dues par les clients** (ou créances envers les clients) : sommes que ces derniers doivent à l'organisation mais dont ils ne se sont pas encore acquittés. Elles rentrent dans la catégorie des valeurs réalisables.
- **L'argent ou les valeurs disponibles** : il s'agit de l'argent liquide disponible sur le compte bancaire de l'organisation ou dans sa caisse.

En inscrivant dans un tableau récapitulatif à une date précise, généralement la veille du jour du démarrage, toutes ces données, l'on obtient cette photo appelée "bilan". "Le bilan comprend donc deux parties et répond aux deux questions de départ : D'où vient la richesse de l'organisation ? Où est la richesse de l'organisation ?"¹² La colonne «où se trouve la richesse» est dite aussi, ACTIF du compte de bilan tandis que la colonne «d'où vient la richesse» s'appelle aussi PASSIF.

Remarquons, enfin, que les 4 rubriques de l'ACTIF sont classées selon leur ordre de liquidité croissante. Quant aux rubriques du PASSIF, elles sont classées selon leur ordre d'exigibilité croissante¹³.

¹² *Gestion NORSUD, op. cit., p. 143.*

¹³ *Dans certaines nomenclatures, ces ordres sont inversés et l'on suit respectivement un ordre de liquidité décroissante et un ordre d'exigibilité décroissante.*

EXEMPLE D'UN BILAN INITIAL D'UNE ORGANISATION

ACTIF «Où se trouve la richesse ? »		PASSIF «D'où vient la richesse ?»	
Biens durables	X	Capitaux propres	X
Terrains	x	Capital social	x
Bâtiments	x	Revenus	x
Matériel	x	Report à nouveau	x
Mobilier	x		
Stocks	X	Capitaux étrangers	X
Marchandises	x	Prêts obtenus	x
Matières premières	x	Dettes fournisseurs	x
Clients (sommes dues) (ou valeurs réalisables)	X	Résultat	X
Valeurs disponibles	X		
Banque	x		
Caisse	x		
TOTAL	X	TOTAL	X

* Les biens durables sont regroupés sous la rubrique VALEURS IMMOBILISEES.

Ceux en stock sont placés sous la rubrique VALEURS D'EXPLOITATION.

Les Tiers débiteurs entrent sous la rubrique VALEURS RÉALISABLES.

Les liquidités en Banque et en Caisse sont placées sous la rubrique VALEURS DISPONIBLES.

Les richesses qui appartiennent à l'OSC se retrouvent dans la rubrique CAPITAUX PROPRES.

Celles que l'OSC doit aux tiers à moyen et à long terme sont classées dans la rubrique "EXIGIBLE À MOYEN ET LONG TERME".

Celles que l'OSC doit à moins d'un an sont placées sous la rubrique "EXIGIBLE À COURT TERME".

La photo, autrement dit le bilan, présente en fait la même richesse en précisant d'où elle vient et où elle est. Ainsi, il doit toujours exister une égalité absolue entre le total de l'ACTIF et celui du PASSIF. Si, en dressant le tableau provisoire, l'on s'aperçoit que le total de l'ACTIF est supérieur à celui du PASSIF, cette différence correspond au RESULTAT dégagé par les activités avant que l'on ait commencé à tenir une comptabilité. L'on doit alors inscrire le montant de cette différence sur une autre ligne "**Résultat**". Celui-ci peut naturellement être positif (Actif > Passif $\Rightarrow$ Bénéfice), nul ou négatif (Actif < Passif $\Rightarrow$ Perte).

[[EXERCICE

L'établissement du bilan initial est une opération nécessaire pour décrire la situation de départ d'une organisation qui démarre ses activités ou qui jusqu'alors n'avait jamais tenu de comptabilité.

On vous remet les documents comptables d'une organisation en création contenant les informations ci-après :

Disponible en caisse	10.000
Disponible en banque	180.000
Dettes envers les fournisseurs	450.000
Créances envers les clients	100.000
Subventions pour achat moto	1.200.000
Une voiture (appartenant au gérant)	420.000
4 mobylettes	400.000
Matières premières	375.000
Bâtiment en construction	2.000.000
Marchandises	1.000.000
Terrain	200.000
Parts sociales	4.500.000
1 Ordinateur avec imprimante	650.000
1 Comptoir	15.000
4 Etagères	30.000
10 Chaises (dont 3 appartenant à un membre)	20.000
4 Tables d'une valeur estimée à	20.000

- Tout en explicitant les étapes de votre démarche, aidez cette organisation à établir son bilan initial.]

5.3. LA TENUE DU LIVRE DE CAISSE ET DU LIVRE DE BANQUE

Les procédures comptables et financières reprennent les principaux champs d'informations d'opérations comptables et financières dont les points principaux sont :

- Le système de caisse ;
- Le système de banque ;
- Le système comptable ;
- Le plan comptable.

Les supports des gestions comptables sont :

- Grand livre ;
- Journaux comptable,
- Le classement des pièces justificatives.

Les procédures comptables et financières reprennent les principaux champs d'informations d'opérations comptables et financières dont les points principaux sont :

- Le système de caisse ;
- Le système de banque ;
- Le système comptable ;
- Le plan comptable.

Les supports des gestions comptables sont :

- Grand livre ;
- Journaux comptable ;
- Le classement des pièces justificatives.

La caisse enregistre toutes les opérations des entrées et de sorties de fonds, suivant l'organisation de l'association, on peut avoir une ou plusieurs caisses.

Dans ce dernier cas, une caisse centrale (recettes – dépenses) fonctionne au siège. Mais, il est également tenu une caisse au niveau de chaque programme.

Un livre est tenu pour chaque caisse (un livre à copie et non les fiches de caisse) et pour chaque monnaie utilisée.

Toute opération doit être soutenue par une pièce justificative en bonne et due forme.

Les recettes et les dépenses sont enregistrées dans le registre de caisse au jour le jour, les unes après les autres.

Le classement de ces pièces s'effectue suivant l'ordre chronologique et numérique des opérations.

5.3.1. Procédures d'encaissement

Le comptable établit et signe **le bon de recette caisse** en y inscrivant les **imputations comptables** et les codes de ventilation caisse.

Le caissier vérifie les espèces versées et signe pour réception la deuxième copie de la Recette caisse est remise à la partie versante.

La recette caisse est enregistrée directement dans le livre de caisse.

A la fin de la journée, le caissier clôture le livre de caisse et le transmet au responsable pour vérification des opérations du jour.

5.3.2. Procédures de versement à la Banque

Le caissier établit le bon de sortie caisse ainsi que le Bordereau de versement pour approbation et enregistrement par le comptable.

Après la deuxième approbation par le trésorier, la sortie de caisse et le Bordereau de versement rentrent chez le Caissier qui enregistre la sortie de caisse et effectue le versement à la Banque.

Notons cependant que dans tous les cas, l'existence d'un Trésorier à côté d'un caissier n'est pas évidente. Dans ce cas le Caissier est en même temps le Trésorier.

Au retour de la Banque, le Caissier remet au Trésorier, pour vérification, les deux copies de versement dûment cachetées par la Banque. Après vérification, le Trésorier remet la deuxième copie pour classement avec le bon de sortie de caisse.

Dans tous les cas, le comptable devra opérer périodiquement des contrôles de mouvements financiers enregistrés par le caissier en vue de la confrontation avec la situation comptable.

5.3.3. Procédures de Renflouement

Le Caissier, en fonction des besoins, soumet au Trésorier les pièces justificatives des montants à déboursier en vue de renflouement de la caisse. Au retour de la banque, le Caissier enregistre le montant dans son livre de caisse.

5.3.4. Procédure de Paiement

A la réception de la pièce justificative, le Caissier prépare le dépense caisse qu'il soumet au Trésorier. Le trésorier impute et inscrit les codes de ventilation sur bon de dépense caisse.

A près vérification de l'identité du bénéficiaire, ce dernier inscrit son nom lisiblement et acquitte la dépense caisse, le Caissier inscrit sur la pièce justificative le numéro de la dépense caisse y appose le cachet « payé » et effectue le paiement.

Le Caissier enregistre la dépense caisse dans le livre et le transmet et classe les deux copies.

A la fin de la journée, le Caissier clôture le livre de caisse et le transmet au chef de Trésorerie et Budget pour vérification des opérations du jour.

5.3.5. Contrôle de caisse

Quotidiennement, le trésorier effectue les vérifications suivantes :

- a) La séquence numérique et l'acquittement des pièces par le bénéficiaire ;
- b) Concordance de :
 - montants sur pièces et des montants enregistrés ;
 - Imputations et ventilations.
- c) L'obligation des pièces justificatives par le cachet « PAYE » ;
- d) L'exactitude des totaux.

Tout transfert de fonds de caisse à banque ou de banque est enregistré par le Trésorier dans le registre des transferts des fonds. Le contrôle de caisse est obligatoirement effectué à la fin de chaque semaine par le Trésorier.

Une certification de caisse est faite sur le livre de caisse à cette occasion. Cette certification est signée par le Caissier et le Trésorier.

Le Responsable Financier peut effectuer ce contrôle à n'importe quel moment.

5.3.6. Livre de caisse

Sur base des pièces justificatives, la caisse enregistre les encaissements et les décaissements des fonds. Lorsque l'organisation garde des signes monétaires extérieurs, elle doit également constituer un livre de caisse par signe monétaire.

Ainsi on parlera de caisse en monnaie locale, caisse en euro, caisse en dollars, etc.

Les recettes et les dépenses sont enregistrées dans le livre au jour le jour, les unes après les autres. Les pièces justificatives des opérations sont classées suivant leur ordre numérique et par type de caisse.

Pour les livres de caisse en monnaie étrangère on devra prévoir une colonne dans laquelle on indiquera les taux de change des entrées et des sorties afin de faciliter la conversion des valeurs en monnaie unique utilisées pour les rapports financiers.

Les mouvements des fonds entre deux caisses tenues en monnaies différentes doivent être clairement cernés et le rapprochement de ceux-ci à partir de ces deux caisses doit donner un solde nul.

Dans la comptabilité, toutes les sorties sont valorisées de la devise, il en est de même du solde à la fin de la période.

a) Tracé

Le tracé du livre de caisse n'exige pas une étude appropriée. Les imprimés étant à la portée de tous et qu'ils se vendent dans plusieurs papeteries. Néanmoins, il comprend au moins 5 ou 6 colonnes à savoir : la date, le libellé, l'imputation, le débit, le crédit et pour les autres on ajoute la colonne des soldes.

b) La date

C'est la date de l'enregistrement de l'opération et non la date de la pièce comptable justificative.

c) Le libellé

C'est l'objet de l'opération. Très souvent, c'est à ce niveau que plusieurs caissiers rendent un très mauvais service. On trouve parfois des libellés confus qui ne peuvent pas permettre un comptable d'imputer correctement. Dans certains cas, il est aussi nécessaire de désigner la personne qui touche l'argent.

Exemple :

- Jules avance salaire
- Achat fourniture de bureau

- Paiement produits pharmaceutiques
- Jeanne, avance spéciale (prêt au personnel).

Le caissier doit toujours avoir à l'esprit que son sera exploité par des personnes extérieures qui ne connaissent ni le personnel, ni les fournisseurs, ni l'organisation.

Ainsi, il devra fournir beaucoup d'efforts pour se faire comprendre à travers ses écrits.

Plusieurs formes d'erreurs sont souvent commises :

Insuffisance de précision sur la personne

Exemple Joseph prêt.....100fc

Question : Joseph est-il un agent ou un fournisseur ?

Précision : Joseph, avance sur salaire 100fc, ce qu'il est agent.

Joseph, acompte sur fournisseur de bureau 100fc, ce qu'il est fournisseur.

Utilisation des expressions à tort ou à travers

Exemple : Cécile prélèvement	= 100fc
Saki, retrait	= 100fc

Le terme prélèvement s'utilise souvent pour les administrateurs dont les salaires ne sont pas fixés et que seul le Conseil d'Administration devra statuer pour définir le motif.

Dans l'entretemps, on enregistre des tels cas au débit du compte de la personne qui a effectué le prélèvement.

Utilisation des expressions sans précision.

Exemple : Achat divers.

On se demande ce que signifie divers : si on achète des articles de nature différente, il est préférable de subdiviser l'opération en plusieurs.

Utilisation des expressions confuses.

Exemple : Yvette, ustensiles de cuisine.

Hilaire, soins médicaux

Là, il y a des questions qu'on peut se poser : ou encore les a-t-elle achetés pour elle-même. Si c'est le dernier cas, alors, il serait mieux d'écrire. Yvette avance sur le salaire. Hilaire, est il logé par l'organisation pour qu'on lui paie une garantie locative ?

C'est tout simplement pour dire que les motifs évoqués par les agents pour solliciter un prêt ou une avance ne doivent pas être associé au nom de la personne pour former un libellé.

Son motif est un libellé dans la comptabilité propre de l'agent, mais pour l'organisation, le décaissement se nomme « Avance su salaire ».

d) L'imputation :

L'imputation consiste à analyser le libellé de l'opération et de lui attribuer un code approprié tiré du plan comptable budgétaire ou commercial, selon le cas (voir étude de cas n° 1).

e) Le débit

Le débit enregistre les montants des entrées en caisse, inclus les alimentations de la caisse par la banque et les mouvements de fonds qui l'alimente.

f) Le crédit :

Le crédit enregistre les décaissements des fonds.

g) Le solde :

Le solde est la somme restante disponible dans la caisse.

Le livre de caisse comporte habituellement six colonnes :

1. Date : il faut noter dans l'ordre la date des opérations effectuées ;
2. N° des pièces justificatives, il faut noter le numéro affecté à la pièce justificative rangée dans le classeur ;
3. Libellé (désignation des opérations) : Il faut noter le nom des opérations réalisées (achats, ventes, etc....) ;
4. Entrées : Il faut noter le montant des mouvements qui enrichissent la caisse ;
5. Solde : Il faut noter ce contient la caisse après une entrée ou une sortie B. Un livre ne peut servir pendant plusieurs années mais on peut utiliser plusieurs livres pour une seule année.

La tenue d'un livre de caisse nécessite des pièces comptables. Celles-ci sont des documents qui certifient une entrée ou une sortie d'argent.

Ce sont :

- La facture ;
- La quittance ou le reçu ;
- Le bordereau de versement ;
- La création d'une pièce comptable s'il n'y a pas de justificatif remis ;
- La fiche de vérification des espèces en caisse (suite à un contrôle physique de celle-ci).

Vu l'importance de ces pièces, elles sont toutes conservées dans un classeur suivant l'ordre chronologique et identifiées chacune par un numéro correspondant à celui inscrit dans le livre de caisse. Notons qu'un simple cahier ordinaire peut servir de livre de caisse pourvu qu'on lui fasse porter, sur la page de couverture, les mentions ci-après :

- le nom de l'organisation ;
- CAISSE en grandes majuscules bien lisibles ;
- l'année ;

et que dès la première page à l'intérieur, on trace les six colonnes tel que présentées dans l'exemple ci-dessous :

Exemple d'un livre de caisse

1) Ecrire sur la page de couverture :

- le nom de l'organisation ;
- CAISSE en grandes majuscules bien lisibles ;
- l'année.

Lorsque les opérations sont effectuées dans plus d'une monnaie, comme c'est le cas de plusieurs OSC opérant au Sud-Kivu, il faut tenir autant de caisses que monnaies utilisées. Ainsi, l'on tient une caisse devises (en dollars US, en Francs belges,...). Cela n'exclut bien sûr pas la possibilité d'utiliser le même cahier. Notons enfin que l'on peut (accessoirement) prévoir une autre colonne précisant éventuellement l'imputation budgétaire pour des pièces présentées en caisse et qui en portent. Autrement, c'est sur une copie du Livre de Caisse que le service de Comptabilité inscrit, dans la colonne appropriée, l'imputation budgétaire des opérations en caisse.

➤ **Règles d'enregistrement des opérations dans le LC**

- Toute opération entraînant une entrée ou une sortie d'argent doit être inscrite dans le livre de caisse (LC)
- Une opération d'entrée d'argent est enregistrée en faisant figurer son montant dans la colonne "Entrées ou versements".
- Une opération de sortie d'argent est enregistrée en faisant figurer son montant dans la colonne "Sorties ou retraits".
- Après l'enregistrement de chaque opération, calculer le solde et porter le montant correspondant dans la colonne "Solde".

Remarques:

- 1) Comme on ne peut dépenser plus que ce qu'on a en caisse, il est impossible que le solde du compte Caisse soit NEGATIF. Le cas échéant, c'est qu'il y a une erreur : il faut vite la repérer et la corriger.

- 2) "Un livre de caisse peut servir plusieurs années tout comme on peut utiliser plusieurs livres pour une seule année". L'important, c'est de respecter les règles de passation des écritures notamment l'ordre chronologique des opérations.
- 3) L'utilisation du blanco ou de la gomme est prohibée en comptabilité. En cas d'erreur, il faut passer une écriture annulant celle qui comporte l'erreur et réinscrire correctement l'opération.

5.4. LE LIVRE DE BANQUE

La trésorerie d'une organisation est constituée des liquidités en caisse et sur le compte bancaire. Le LC n'en donne donc qu'une vue partielle. Pour en avoir une vue globale et plus complète, l'on doit ainsi se référer aussi au livre de banque. Celui-ci comprend exactement les mêmes rubriques que le livre de caisse et les opérations y sont enregistrées de la même manière. Les pièces comptables relatives à la tenue du livre de banque sont celles fournies par la banque même (*Donner les définitions de toutes ces pièces et leur utilité*). Elles peuvent être :

- 1) le chèque ;
- 2) le bordereau de versement ;
- 3) le bordereau de remise de chèque à l'encaissement ;
- 4) l'ordre de virement ;
- 5) l'avis de crédit ;
- 6) l'avis de débit ;
- 7) le relevé de compte et ;
- 8) l'extrait journalier.

Chaque mois, le gestionnaire doit procéder au rapprochement. C'est dire qu'il vérifie si les opérations figurant sur le livre de banque correspondent à celles figurant sur l'extrait de compte fourni par la banque. En effet, certains chèques (ou ordres de paiement) pourraient ne pas être encore présentés à la banque pour encaissement. S'il relève des différences, il doit en chercher les causes et éventuellement les signaler au banquier au cas où certaines opérations ne s'expliqueraient pas. Cette démarche est faite dans un délai normalement très court, à défaut de quoi la banque n'est plus tenue responsable.

Pour la gestion du compte bancaire, il est prudent pour les organisations d'instituer la règle de la double signature pour les retraits de fonds et les paiements par chèque ou par ordre de virement. Il est d'usage que cette disposition figure dans les statuts et que la banque en prenne connaissance à l'ouverture du compte de l'organisation. A défaut, elle peut être stipulée dans le règlement d'ordre intérieur. En effet, cette mesure permet un contrôle mutuel interne et limite les dangers de détournements.

5.5. LE COMPTE D'EXPLOITATION

Le compte d'exploitation est dressé en vue de dégager le résultat. A cet effet, l'on récapitule d'abord les charges d'une part et les produits d'autre part. Les charges d'une organisation sont les dépenses effectuées ou subies (amortissements par exemple) par elle afin d'assurer son exploitation.

Les différents types de charges sont :

Les matières et fournitures consommées pour la production des biens ou des services de l'organisation ;
Les fournitures de bureau ;
Les salaires des employés ;
Le transport ;
Les déplacements ;
Les jetons de présence ;
Les impôts et taxes ;
Les intérêts payés sur les emprunts ;
L'entretien ;
Les frais de poste ;
Les assurances ;
Les amortissements ;
etc.

Quant aux produits, ce sont des revenus provenant des activités de l'organisation.

Les différents types de produits sont :

- Les subventions d'exploitation ;
- Les produits des ventes de biens ou de services ;
- Produits de location (maison, équipement, machinerie,...) ;
- Intérêts sur compte client ;
- Intérêts bancaires ou autres intérêts reçus ;
- Revente d'emballages : sacs, caisses vides ;
- Ristournes, bonifications ;
- etc.

➤ **Présentation schématique d'un compte d'exploitation :**

CHARGES		PRODUITS	
Libellé	Montant	Libellé	Montant
Stocks vendus (1)		Ventes de marchandises (1)	
Matières et fournitures		Produits divers	
Transports		Production vendue	
Services consommés		Production stockée	
Charges et prêts divers		Autoconsommation	
Frais du personnel		Produits et profits divers	
Impôts et taxes		Subventions d'exploitation	
Intérêts payé		Intérêts reçus	
Amortissements			
Résultat			
Total		Total	
(1) Pour les entreprises commerciales uniquement			

Trois possibilités peuvent se présenter :

- Les produits sont supérieurs aux charges ⇒ l'organisation a réalisé un bénéfice au cours de la période.
- Les charges sont supérieures aux produits ⇒ l'exploitation de l'organisation lui a fait subir une perte.
- Les charges sont égales aux produits ⇒ le résultat est nul.

Remarquons que si le résultat est un bénéfice, il est inscrit dans la colonne des charges tandis que si c'est une perte il s'inscrit dans la colonne des produits. Ainsi, le total du côté

des charges doit être égal au total du côté des produits, une fois le résultat porté dans le compte d'exploitation.

[Donner un exercice qu'un participant fait au tableau avec la participation des autres séminaristes].

5.6. LE JOURNAL GRAND LIVRE (JGL)

Une organisation réalise de nombreuses opérations financières pour atteindre ses objectifs. Ces opérations sont de trois types, à savoir :

- Celles relatives aux transferts de mouvements internes, c'est-à-dire d'un poste de bilan à un autre poste de bilan ;
- Celles traduisant l'appauvrissement de l'organisation, autrement dit les charges ;
- Celles relatives à l'enrichissement de l'organisation, autrement dit produits.

Le Journal Grand Livre est un précieux instrument de gestion efficace d'une organisation. En effet, c'est un registre comptable sur lequel sont inscrites toutes les opérations permettant ainsi d'avoir une vue d'ensemble de la situation de l'organisation. Le gestionnaire doit en disposer pour bien suivre l'évolution de son organisation.

Mis à jour au fur et à mesure que les opérations ont lieu, le JGL comprend trois grandes rubriques : l'actif du bilan, le passif du bilan et le compte d'exploitation. "Chaque rubrique a des postes qui peuvent augmenter ou diminuer en fonction de la nature de l'opération."

➤ **Règles d'enregistrement des opérations dans les différents comptes**

Avant d'inscrire les opérations de la période au J.G.L., il faut, au préalable, reporter les soldes du bilan initial. Toute opération enregistrée au J.G.L. doit être inscrite au moins dans deux colonnes différentes^{**}.

Lors de chaque opération, le gestionnaire doit toujours s'assurer qu'il y a concordance entre le total des mouvements inscrits d'un même côté dans chaque poste du J.G.L. et le total des mouvements inscrits du côté inverse. C'est le principe du respect de la partie double.

Les opérations doivent être enregistrées suivant l'ordre chronologique (par ordre d'arrivée). Le J.G.L. doit être mis à jour au fur et à mesure que les opérations surviennent. On doit préciser le numéro d'ordre de la pièce comptable sur le document de base et dans le J.G.L. C'est ce numéro qui facilite le rangement des pièces comptables dans le classeur.

Le total des opérations inscrites d'un même côté doit correspondre au total des opérations inscrites du côté inverse.

^{**} Voir exemple sur photocopies distribuées. Apprendre aux participants comment faire la lecture du J.G.L. son utilisation pour l'analyse et l'établissement de la situation finale.

Pour chaque compte, le gestionnaire tire ensuite son solde au J.G.L. en défalquant du total des mouvements en augmentation (les entrées) le total des mouvements en diminution (les sorties) du même compte.

Rappelons que passer l'écriture d'une opération au DEBIT d'un compte signifie que vous l'enregistrez du côté gauche de ce compte tandis qu'enregistrer une opération au CREDIT d'un compte signifie que vous la portez du côté droit dudit compte.

Lorsque

- 1) Total des mouvements débiteurs > Total des mouvements créditeurs $\Rightarrow$ le **solde est débiteur (S.D.)** ;
- 2) Total des mouvements créditeurs > Total des mouvements débiteurs $\Rightarrow$ le **solde est créditeur (S.C.)** ;
- 3) Total des mouvements débiteurs = Total des mouvements créditeurs $\Rightarrow$ le **solde est nul**.

Présentation schématique du J.G.L.

Présentation schématique du J.G.L.																		POSTE		RUBRIQUE		PARTIE GAUCHE D'UN POSTE				PARTIE DROITE D'UN POSTE			
Dates	Nos des pièces justificatives	Libellés	ACTIF DU BILAN												PASSIF DU BILAN		COMPTE D'EXPLOITAT.												
			Caisse		Banque		Débiteurs		Stocks		Immobilisations		Capital + Réserves + Subventions + résultats		Dettes à long terme		Dettes à court terme		Charges	Produits									
			Entrées	Sorties	Entrées	Sorties	Crédits accordés	Crédits remboursés	Entrées	Sorties	Entrées	Sorties	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation											
		Total à reporter																											
		Calcul des soldes	SD		S D			SD		SD			SC																
		Total																											

Apprendre aux participants la lecture de ce registre, son interprétation et ses utilisations pratiques par le gestionnaire.

5.7. LA SITUATION FINALE

Au bout d'une période ou d'un exercice (respectivement 6 mois ou une année d'activité), le gestionnaire doit chercher à savoir si son organisation a, oui ou non, réalisé des bénéfices. Même pour une Organisation Non Gouvernementale et sans but lucratif. Il ne peut le savoir qu'en présentant le bilan final et le compte d'exploitation.

Le bilan final est confectionné à partir des soldes, autrement dit de ce qui reste dans les différents comptes. Il suffit de procéder exactement de la même manière que pour élaborer le bilan initial avec cette différence ici que l'on utilise plutôt les soldes des comptes tirés dans le J.G.L.

De même, pour dégager un compte d'exploitation, au bout d'une période, il suffit d'utiliser la rubrique compte d'exploitation du J.G.L.

Le résultat obtenu au bilan final doit être égal à celui du compte d'exploitation. A défaut de quoi, il y a une différence. Le cas échéant, le gestionnaire (ou le comptable) doit chercher où se trouve l'erreur et la corriger tout de suite. Pour ce faire, il doit :

- 1) vérifier si le report du solde initial a été correctement effectué ;
- 2) s'assurer du bon enregistrement des opérations dans les différents postes ;
- 3) refaire le calcul des soldes ;
- 4) vérifier si le report des soldes des comptes dans le bilan final et le compte d'exploitation a été correctement effectué.

C'est à partir du Bilan final et du Compte d'exploitation de la même période que le gestionnaire peut maintenant procéder à l'analyse financière de la situation de son organisation.



CHAPITRE VI : LA GESTION FINANCIERE

6.1. INTRODUCTION

La gestion financière diffère de la gestion comptable sur, au moins, deux aspects.

- **La gestion comptable** procède des techniques rigides et précises d'enregistrement (sous forme monétaire), des opérations effectuées par un agent ou une entité, techniques conventionnelles laissant, une fois maîtrisées, très peu de place à l'invention ou à l'imagination et à la manipulation. Par ailleurs, cet enregistrement porte sur des transactions économiques passées, réelles ou calculées, de l'organisation. Par contre, la gestion financière se présente comme un art mettant en œuvre "les méthodes de manipulation, de prévision, de contrôle et de recherche des ressources financières d'une organisation".¹⁴
- **Avec la gestion financière, le gestionnaire vise deux objectifs :**
 - Assurer, au moindre coût, le financement des investissements et plus généralement de l'ensemble des emplois ;
 - Gérer la trésorerie par la maîtrise des recettes et des dépenses de façon à garantir la solvabilité de l'organisation.

¹⁴/ *Gestion NORSUD, op. cit., p. 183*

Dans le présent module, nous traitons des quatre aspects ci-après :

- L'élaboration du budget ;
- La mise au point d'un plan de trésorerie ;
- le contrôle financier et
- Le rapport financier.

6.2. BUDGET

Un budget est défini comme une prévision des recettes et des dépenses nécessaires à la réalisation des activités d'une OSC pour une période donnée.

Le budget se réfère nécessairement aux activités concourant à l'atteinte des objectifs que s'est assignée l'OSC.

N'importe quelle nature de ses activités, toute organisation doit absolument avoir un budget.

➤ Elaboration d'un budget

L'élaboration du budget se fait sur base des activités de l'OSC. Il faut reconnaître qu'au cours du fonctionnement de l'organisation des dépenses inattendues (des imprévus) peuvent s'avérer nécessaires. (Voir aussi Annexe 6)

Dans un pays où le taux de l'inflation reste faible et la monnaie relativement stable, on prévoit généralement des imprévus de 10% des dépenses.

Dans des contextes différents, la prévision peut être très difficile, voire impossible, sinon irréaliste.

L'élaboration d'un budget passe par les étapes suivantes :

- Recensement et programmation des différentes activités de l'organisation en fonction des besoins et des objectifs retenus lors de la planification ;
- Prévion des dépenses et de recettes :
 - dépenses de l'investissement, de la production, du fonctionnement,
 - recettes, de la vente des biens et des services, soit des cotisations des membres, des contributions locales, des subventions etc.
- Présentation de ces différentes données chiffrées et recensées dans un tableau :
d'un côté les dépenses, de l'autre des recettes.

Les deux rubriques doivent être équilibrées.

Il faut remarquer qu'une organisation peut préférer élaborer successivement des budgets partiels (le budget de fonctionnement, le budget d'équipement) ou des budgets par projet.

Dans ce cas, il importe de confectionner un autre document de synthèse reprenant ensemble tous les budgets partiels.

➤ **Modèle du budget**

DÉPENSES		RECETTES	
Achats Transports Services à consommer Charges diverses Frais du personnel Amortissements Imprévus (10%)		Ventes Produits divers Intérêts à recevoir Cotisations Subventions	
TOTAL		TOTAL	

Lors de l'élaboration on doit veiller à ce que toutes les dépenses soient couvertes par les recettes.

➤ **Réalisation du budget**

Le budget d'une OSC est organisé en deux temps :

- L'exécution du budget est l'acte pratique par lequel l'OSC passe du stade des prévisions à celui des réalisations.
- Il s'agit d'effectuer des dépenses et réaliser des recettes pour exécuter les activités en vue de l'atteinte des objectifs. L'outil d'exécution du budget est la fiche budgétaire.

➤ **Modèle de la fiche budgétaire**

Date	N°Projet	Libellé	Prévisions	Réalisations	Solde
		TOTAL			

Chaque poste budgétaire a sa fiche budgétaire. Dans l'exécution de son budget l'OSC doit toujours chercher à dépasser les recettes prévues alors qu'elle doit réaliser ses activités en évitant de dépasser les prévues.

Le gestionnaire de l'OSC vérifie si les objectifs fixés au moment de l'élaboration du budget ont été respectés au cours de son exécution : c'est le contrôle budgétaire.

Cela lui permet de réajuster les prévisions et les réalisations, qu'il puisse proposer aux organes compétents à autoriser certains transferts des articles budgétaires excédentaires à ceux nuls ou déficitaires lorsque les activités correspondantes ne sont pas encore achevées.

6.3. PLAN DE TRESORERIE

L'argent non immobilisé et donc disponible sur le compte bancaire plus l'argent se trouvant dans la caisse constitue sa trésorerie.

La trésorerie, c'est de l'argent disponible (liquide) avec lequel l'organisation peut procéder immédiatement à des dépenses.

Pour une période d'un mois ou deux, chaque OSC doit savoir combien elle doit disposer dans sa caisse ou sur son compte bancaire pour honorer ses engagements courants liés à la réalisation de ses activités.

Il faut qu'on élabore **un plan de trésorerie**.

Un plan de trésorerie est un document dans lequel sont inscrits tous les **décaissements** à effectuer et tous les **encaissements** attendus afin de faire face aux dépenses monétaires prévues, généralement pour une période donnée très courte.

➤ **Les encaissements** proviennent :

- des ventes de biens ou de services
- des subventions de fonctionnement
- des recettes diverses (loyers à percevoir, intérêts sur les placements)
- des cotisations des membres
- etc.

La prévision des encaissements se fait pour chaque mois de la période considérée (un trimestre, un semestre, une année).

➤ **Les décaissements** sont dus :

- aux achats des matières premières et des fournitures ;
- au transport et déplacements ;
- aux services à consommer ;

- au loyer à payer ;
- aux frais du personnel ;
- aux frais financiers (agios, intérêts bancaires).

On calcule le solde de chaque mois en soustrayant du total des encaissements le total des décaissements.

On ajoute le report du solde de trésorerie du mois précédent pour obtenir la situation de trésorerie du mois considéré.

Le service financier de l'OSC centralise le Plan de Trésorerie si les données ont été livrées par chaque unité.

➤ **Voir Annexe 7 pour un modèle de Plan de Trésorerie**

Le Plan de Trésorerie montre les besoins et les ressources de Trésorerie.

En cas des difficultés on peut envisager, par exemple, la possibilité d'un découvert à sa banque. Au contraire, on peut décider d'en placer à court ou à très courts termes un montant dans une banque au lieu de laisser cette liquidité dormir de manière improductive en caisse ou sur un compte courant.

EXERCICE: Elaboration d'un plan de trésorerie

- Etablir les soldes mensuels de trésorerie, les soldes cumulés et les commenter.

RUBRIQUES	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN
Achat matières premières	1200	2000	1500	1000	2000	2010
Achat fournitures	800	185	325	450	1000	1500
Vente de produits	6000	5850	4800	3000	3500	7000
Recouvrement créances	650	100	325	200	100	200
Subventions fonctionnement	750	200	800	200	300	500
Salaires et appointements	500	500	510	510	512	515
Primes diverses	150	150	155	145	200	200
Remboursement prêts banc.	300	250	350	320	350	351
Impôt sur les sociétés	241	300	250	285	300	320
Intérêts à payer	110	110	111	120	130	130

"Grâce au plan de trésorerie, le gestionnaire peut prévoir ses besoins et ses ressources de trésorerie"¹⁵ de façon à éviter que les activités programmées n'en soient entravées.

Ainsi, quand il prévoit des difficultés à ce niveau, il peut envisager des possibilités de financement par l'emprunt à court terme en demandant, par exemple, un découvert à sa banque. Au contraire, quand le flux de trésorerie risque d'être de loin supérieur aux besoins, il peut décider d'en placer une partie à court ou à très courts termes dans une

¹⁵/ *Gestion NORSUD, op. cit., p. 197.*

banque au lieu de laisser cette liquidité dormir de façon improductive en caisse ou sur un compte courant.

6.4. CONTROLE FINANCIER

Le contrôle financier n'est pas et ne doit pas être vu comme une opération de police ni une enquête visant à créer des ennuis à la personne contrôlée. C'est plutôt une opération, d'ailleurs ponctuelle, consistant "à recueillir les données de nature comptable et à en dégager les résultats en vue:

- 1) D'informer les supérieurs hiérarchiques (i. e.: le Comité de Gestion, le Conseil d'Administration ou même l'Assemblée Générale) pour qu'ils puissent orienter leurs décisions dans le sens de l'atteinte des objectifs poursuivis par l'organisation;
- 2) D'apporter aux responsables les éléments d'information complémentaires sur les défaillances techniques et les insuffisances morales relevées" (*Ibid. p. 207*) éventuellement.

Le contrôle financier est effectué soit par une personne externe seulement soit en complément d'un audit interne à l'organisation. Le contrôle financier porte obligatoirement sur la vérification des comptes **caisse** et **banque**. Il doit s'assurer que toutes les opérations de sortie d'argent ont requis toutes les autorisations nécessaires des responsables jusqu'à l'exécutant.

➤ **Le contrôle financier suit obligatoirement les étapes suivantes :**

1. Le contrôle de la caisse
2. Le contrôle des inventaires
3. Le rapprochement bancaire
4. Le contrôle du respect des procédures comptables d'enregistrement et d'imputation des opérations
5. La justification du solde de tous les comptes
6. L'enregistrement des régularisations, le cas échéant
7. Le dégagement et l'enregistrement des écarts, le cas échéant
8. La balance des comptes et
9. Le montage du bilan final.

Il va sans dire que lorsque l'audit interne fait régulièrement son travail et que le responsable financier vérifie régulièrement les comptes caisse et banque le travail de l'audit externe en est facilité. Malheureusement, l'on constate que, au niveau de certaines OSC, l'audit interne ne fonctionne pas ou est entravé dans son travail par certains membres de l'exécutif. Le commissariat aux comptes étant normalement mis en place par l'Assemblée Générale et à laquelle il doit rendre compte, cette dernière devrait veiller à ce qu'il suffisamment de poids et de prérogatives pour fonctionner efficacement.

Cette étape essentielle du contrôle financier consacré aux documents comptables est généralement complétée par un autre contrôle sur le plan administratif. Ici, l'on doit vérifier si, d'après les statuts de l'organisation et les procès verbaux

des réunions des organes, les recommandations des précédentes commissions de contrôle ont été respectées, si les réunions statutaires du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générales se tiennent régulièrement.

6.5. LE RAPPORT FINANCIER

Le rapport financier est un document de synthèse, généralement commenté, montrant comment la gestion des fonds s'est déroulée pendant une période donnée. Le rapport financier s'adresse habituellement aux bailleurs de fonds tant internes (les membres fondateurs ou les sociétaires) qu'externes. Cela contribue à, généralement, accroître la confiance des financeurs qui, par ailleurs, exigent - et sont en droit de l'exiger - d'être informés sur l'utilisation de leurs fonds. Ces financeurs cherchent aussi à s'assurer de la concordance des moyens utilisés avec le but poursuivi par l'organisation.

Le rapport financier porte sur l'analyse du bilan, du compte d'exploitation et présente l'évolution des immobilisations et la valeur des amortissements¹⁶.

Pour les organisations sans but lucratif (asbl), le rapport financier consiste souvent en la présentation (commentée tout de même) des dépenses justifiées, en un compte d'exploitation et un bilan. Lorsque l'organisation bénéficie des financements de plusieurs bailleurs de fonds, ceux-ci exigent souvent, chacun selon ses exigences et en rapport avec sa part de financement, un rapport à lui. Cela peut

¹⁶ *Rappelons que le calcul des amortissements doit respecter certaines règles (fiscales) car il a des incidences sur le résultat et partant sur le revenu imposable.*

constituer une surcharge au niveau du service financier lors de la confection du ou des rapport(s) financier(s). C'est pourquoi, le travail des commissaires aux comptes ne devrait pas être vu comme policier et donc entravé. Il devrait plutôt aider, à temps, de rectifier certaines erreurs et de produire certains rapports partiels.



CHAPITRE VII :

LE FINANCEMENTDANS LES OSC

7.1. DEFINITIONS

Dans les OSC, le financement se présente comme tout apport financier, matériel ou en ressources humaines, accordé à l'organisation en vue de lui permettre la réalisation de ses activités, de ses investissements ou même son fonctionnement. Ce financement pourrait être interne ou externe, local ou étranger.

7.2. PREALABLES

Pour que des bailleurs de fonds acceptent de financer une organisation, c'est pour les activités qu'elle veut réaliser. Elle doit donc avoir un Plan d'activités conforme à sa mission. Normalement, ce Plan doit être complété par une budgétisation. Les objectifs que l'organisation se propose d'atteindre doivent être clairs et précis. Ils doivent être SMART et relever du domaine social ou économique. De plus en plus, les bailleurs de fonds exigent qu'ils intègrent les aspects 'gender' et 'environnement' et que les communautés de base soient associées à l'élaboration de ce Plan. Naturellement, non seulement les projets proposés doivent être adaptés aux réalités socio-économiques du pays mais aussi ils doivent rencontrer la mission des financeurs auxquels ils sont adressés en quête de financement.

Le promoteur du projet, autrement dit le représentant légal ou ceux qui sont à la tête de l'organisation doivent être réputés fiables à l'extérieur.

7.3. STRATEGIE DE DEGAGEMENT ET D'ACCROISSEMENT

Le dégagement de financements peut se faire de plusieurs manières : par les cotisations des membres, la participation ou la contribution des bénéficiaires aux activités de l'organisation ou par la promotion des activités d'autofinancement. Ces dernières sont de natures diverses : elles vont des services de consultance et de formations payantes aux activités de production génératrices de revenus. Elles peuvent également consister en des placements judicieux des excédents de trésorerie, la location de bureaux et l'exploitation des espaces libres, des services de photocopie, de fax et de courrier électronique ou, enfin, des autorisations de découverts bancaires, des demandes d'avances sur des comptes à terme ou carrément des emprunts bancaires.

Le gestionnaire doit viser préférentiellement de s'autofinancer sinon accroître au moins sa capacité d'autofinancement. Il ne pourrait compter indéfiniment sur les financements extérieurs qui le placent dans une situation d'assisté et de forte dépendance par rapport à l'étranger ou simplement l'extérieur.

Mais, lorsque les financements sont cherchés à l'extérieur, le gestionnaire doit pouvoir intéresser les différents bailleurs de fonds. Ceux-ci sont soit des organisations non gouvernementales confessionnelles ou laïques, soit des

organismes d'aide bilatéraux ou multilatéraux, les gouvernements locaux ou des institutions financières.

Dans tous les cas, le gestionnaire doit envoyer à chacun de ses financeurs potentiels une copie du Plan d'activités et le document du budget lorsqu'il n'est pas inclus, avec lettre d'accompagnement exposant la motivation et la mission de l'organisation, le contexte et la justification de ses projets ou activités, les problèmes posés, les stratégies et l'approche globale adoptées pour y apporter remède. Une fois de plus, montrer la convergence des objectifs de l'organisation avec ceux du bailleur de fonds. Mais il ne suffit d'envoyer ces documents par courrier postal. Le plus souvent, il est nécessaire d'en faire un suivi assez rapproché et demander à rencontrer le responsable de l'organisme financeur. Au besoin, utiliser les relations via les organisations travaillant habituellement avec lui.

7.4. DEMARCHE « MARKETING » ET SON APPLICATION SUR LE MARCHÉ DE FINANCEMENT

Cinq éléments permettent de circonscrire cette démarche :

- **Une analyse-diagnostic.** Selon cette approche, le Plan d'activités doit être vu par le gestionnaire comme un produit devant «se vendre » non seulement aux bailleurs de fonds mais aussi à la clientèle ciblée par l'organisation. Plus précisément, il doit les intéresser.

C'est pourquoi il est important, même pour une Organisation Non-Gouvernementale de Développement, de s'assurer que les produits ou services offerts répondent réellement à une demande effective ou existante. Savoir comment se positionner sur le marché et ce par rapport aux autres. Qu'est-ce que l'OSC apporte de nouveau, en quoi vient-elle compléter leur action ou étendre celle-ci. L'organisation doit également tenir compte des concurrents éventuels, dégager ses forces et les contraintes de l'environnement où elle a à évoluer.

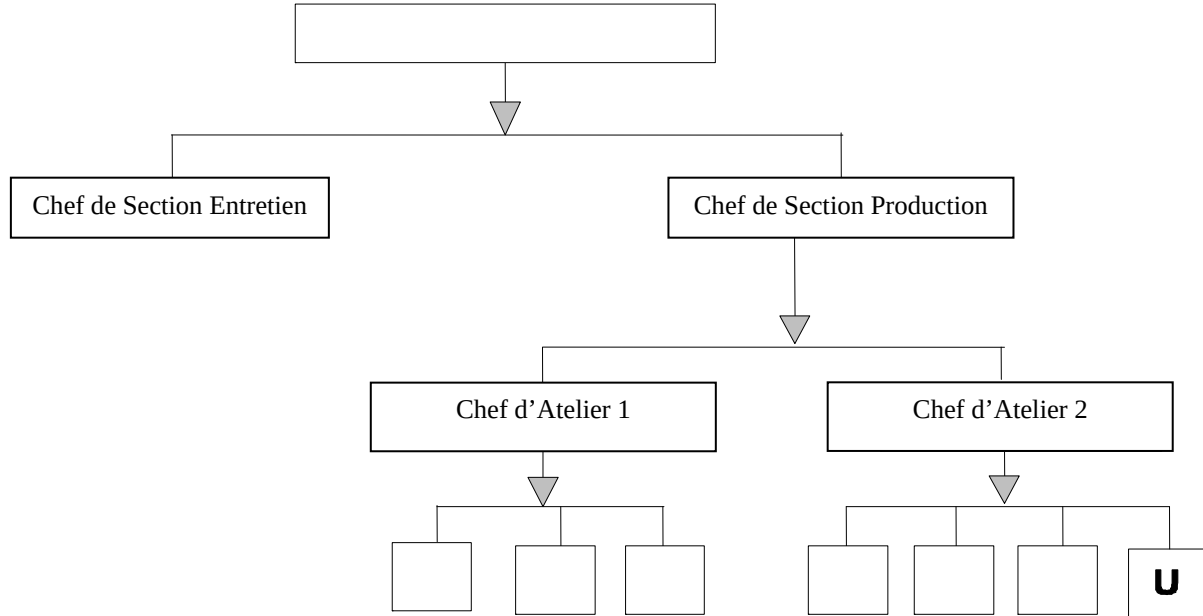
- **Des objectifs SMART.** Les objectifs que vise l'organisation dans son Plan d'activités doivent être S.M.A.R.T. c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalisables et inscrits dans le Temps. Ils ne peuvent être fixés qu'à la suite d'une analyse-diagnostic.
- **Une stratégie de marketing 4P.** C'est dire qu'il ne suffit pas d'identifier les **Produits** à offrir. Encore faut-il qu'ils le soient à des coûts et **Prix** raisonnables ou même compétitifs (analyse coûts/avantages). Par ailleurs l'on doit tenir compte de son emplacement, de la **Place** donc par rapport surtout à sa clientèle, la population-cible. Enfin, il importe de montrer en quoi cela est **Promotionnel**.
- **Un Plan d'action** comprenant à la fois la liste des actions à entreprendre, leur diagramme de GANTT (leur calendrier de réalisation) et le Budget.
- **Place à l'évaluation-contrôle.** Enfin, pour des programmes importants ou requérant la mobilisation

d'importantes ressources, le gestionnaire doit prévoir et réserver à l'évaluation contrôle la place qu'elle mérite.



ANNEXES

ANNEXE 1. : Exemple d'un organigramme détaillé du service technique



Ici, l'organigramme du service technique est détaillé jusqu'au niveau de l'unité élémentaire (U).

ANNEXE 2. : Exemple d'une fiche de cahier de charge

Titre du poste : Magasinier

Objectif: Assurer la gestion des stocks

Rapports: Rend compte au chef Administratif et Financier

- Collabore avec les autres chefs de service
- Apporte un appui aux services
- Sous ses ordres, aide le magasinier et les agents de manutention

Tâches: Etablir les états des besoins en stocks

- Dresser les inventaires
- Recevoir et servir les demandes

Conditions Horaire de travail :

Particulières : - journée de travail de 7 heures réparties comme suit :

- du lundi au vendredi :
- ouverture du magasin : de 8 à 12 heures,
- pause : de 12 à 14 heures
- réouverture du magasin : de 14 à 17 heures.

ANNEXE 3. : Modèle d'une fiche d'exploitation du temps

Activité ou tâches	LUN		MAR		MER		JEU		VEN		SAM		TO- TAL
	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
TOTAL													

On inscrit le nombre d'heures consacrées à chaque activité ou à la mise en œuvre de chacune des tâches que l'on doit assumer.

Compléter cette fiche pendant un exercice permet à son auteur de contrôler et rendre compte de l'emploi de son temps. Cela permet enfin d'effectuer, par l'exploitation de

ses fiches, une meilleure planification prévisionnelle de ses activités.

Il faut remarquer que l'usage de ces fiches d'exploitation du temps exige que réellement celles-ci soient exploitées d'une façon régulière. A défaut de quoi, elles ne présentent plus d'utilité pour le personnel qui ne les remplirait plus correctement ou plus du tout.

ANNEXE 4. : Modèle d'évaluation hebdomadaire

JOURS	ACTIVITES PREVUES	REALISEES	Non- REALISEES	EXPLICA- TIONS
Lundi				
Mardi				
Mercredi				
Jeudi				
Vendredi				
Samedi				
Dimanche				

La ponctualité doit s'apprécier dans l'accomplissement des tâches et non seulement en rapport avec les heures de présence au service.

Ce modèle peut être utilisé

ANNEXE 5 : Schéma du cadre des comptes

Comptes du Bilan				
Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
Fonds propres et emprunts à plus d'un an	Valeurs immobilisées et engagées	Stocks	Tiers et régularisation	Comptes financiers
10 Capital 11 Réserves 12 Report à nouveau 13 Résultat net 14 Plus-values et provisions réglementées 15 Subvention d'équipement 16 Emprunts et dettes à long terme	20 Valeurs incorporelles immobilisées 21 Terrains 22 Autres immobilisations corporelles 23 Immobilisations corporelles en cours 24 Avances et acomptes sur commandes d'immobilisations en cours	30 Marchandises 31 Matières et fournitures 32 Emballages commerciaux 33 Produits semi-ouvrés 34 Produits finis 35 Produits et travaux en cours 36 Stocks à l'extérieur 37 Frais accessoires	40 Fournisseurs 41 Clients 42 Personnel 43 Etat 44 Propriétaire et associés 45 Sociétés apparentées 46 Débiteurs et créditeurs divers 47 Compte de régularisations 48 Provisions pour dépréciation des comptes de la classe 4	50 Emprunts à moins d'un an 51 Prêts à moins d'un an 52 Titres à court terme 53 Effets et warrants à payer 54 Effets et warrant à recevoir 55 Chèques et coupons encaissé 56 Banques et institutions financières

17 Emprunts et dettes à moyen terme 18 Provisions pour charges et pertes 19 Comptes de liaison des établissements	25 Titres et valeurs engagées à plus d'un an 26 Prêts et autres créances à long terme 27 Prêts et autres créances à moyen terme 28 Amortissements et provisions pour dépréciation des comptes de la classe 2 29 Comptes d'attente et à régulariser	d'achat 38 Provisions pour dépréciation des comptes de la classe 3 39 Achats	49 Comptes d'attente et à régulariser	57 Caisse 58 Provision pour dépréciation des comptes de la classe 5 59 Virements internes
---	--	--	---------------------------------------	---

Comptes de Gestion				
Classe 6	Classe 7	Classe 8	Classe 9	Classe 0
Charges et pertes par nature	Produits et profits par nature	Soldes de gestion	Comptes analytiques d'exploitation	Comptes spéciaux
60 Stocks vendus	70 Ventes de marchandises	80 Marge brute	90 Comptes réfléchis	00 Comptes d'engagements
61 Matières et fournitures consommées	71 Production vendue	81 Valeur ajoutée	91 Reclassement des charges	00 Comptes d'engagements de garanties données
62 Transports consommés	72 Production stockée	82 Résultats brut d'exploitation et hors expl.	92 Comptes des sections	00 Comptes d'engagements de garanties reçues
63 Autres services consommés	73 Travaux faits par l'agent économique pour lui-même, charges étalées ou transférées	83 Résultats nets d'exploitation et hors expl	93 Inventaire permanent	00 Comptes d'engagements réciproques
64 Charges et pertes diverses		84 Résultats sur cessions d'immobilisations et de titres à court terme	94 Coûts et prix de revient	
65 Charges du personnel	74 Produits et profits divers	85 Résultat net avant contribution sur les	--	
	-		96 Ecart sur coûts préétablis	

66 Contributions et taxes 67 Intérêts 68 Dotation aux amortissements et provisions 69 Produits et services reçus d'autres établissements.	76 Subventions d'exploitation et hors exploitation 77 Intérêts et dividendes reçus 78 Reprises sur amortissements et provisions 79 Produits et services cédés à d'autres établissements.	résultats 86 Contribution sur les revenus professionnels et locatifs 87 Résultat de la période à affecter 88 Mouvements des amortissements et provision de la période 89 Produits et prestations de services échangés entre établissements.	97 Différences d'incorporation 98 Résultats de la comptabilité analytique 99 Liaisons internes.	09 Comptes intermédiaires.
--	---	---	---	----------------------------

ANNEXE 6. : Présentation schématique du J.G.L.

			ACTIF DU BILAN												PASSIF DU BILAN		COMPTE D'EXPLOITAT.			
Dates	Nos des pièces justificatives	Libellés	Caisse		Banque		Débiteurs		Stocks		Immobilisations		Capital + Réserves + Subventions + résultats		Dettes à long terme		Dettes à court terme		Charges	Produits
			Entrées	Sorties	Entrées	Sorties	Crédits accordés	Crédits remboursés	Entrées	Sorties	Entrées	Sorties	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution	Augmentation		
		Total à reporter																		
		Calcul des soldes	SD		SD				SD		SD			SC						
		Total																		

ANNEXE 7 : Modèle d'un budget

DEPENSES ou CHARGES		RECETTES ou PRODUITS	
Achats	X		
matières premières	x	Ventes	X
fournitures de bureau	x	production	x
articles divers	x	marchandises	x
marchandises	x	services	x
Transports	X	Produits divers	X
matières premières	X		x
produits finis	X		x
déplacements	X		x
Services à consommer	X	Intérêts à recevoir	X
Loyer		banque	
téléphone	X	prêts	x

électricité	X		X
papeterie	X		X
entretien et	X		X
réparation	x		
assurances	x		
Charges diverses	X	Cotisations	X
créances	x		
irrécouvrables	x	Subventions	X
ristournes et rabais	x		
frais financiers	x	Contribution	X
frais bancaires		locale	
Frais du personnel	X		
Salaires	x		
charges sociales	x		
appointements	x		
frais de recrutement	x		
primes diverses	x		
indemnités	x		

Dotations aux amortissements	X		
TOTAL DEPENSES	X		
IMPREVUS (10%)	X		
RESULTAT	X	TOTAL	X
TOTAL	X		

ANNEXE 8 : Modèle de plan de trésorerie

Prévision	TOTAL	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Dec
A. ENCAISSEMENTS													
Ventes													
Débiteurs													
Recettes diverses													
Subventions													
TOTAL ENCAISSEMENTS													
B. DECAISSEMENTS													
Achats													
Salaires													
Impôts & taxes													
Dépenses diverses													
TOTAL DECAISSEMENTS													
C. SOLDE A – B													
D. REPORT													
E. SOLDE DE TRESORERIE													

ANNEXE 9. : Choix du projet

L'on peut ainsi construire un autre tableau comprenant les éléments ci-après :

PROJETS	RESSOURCES	CONTRAINTES	FAISABILITE CHIFFREE DE 1 à 10
---------	------------	-------------	-----------------------------------

La cote sur 10 attribuée à chaque projet en rapport avec sa faisabilité doit être pondérée de façon à lui accorder la même importance que la somme des trois premiers critères (ceux relatifs à la validité). Après cette pondération des résultats chiffrés du tableau de faisabilité (exemple ci-dessus), l'on présente ensuite dans un même tableau la validité et la faisabilité des projets possibles afin de pouvoir opérer un choix définitif de projet. Le projet retenu est celui qui a la meilleure cote au total du tableau synthèse de la validité et de la faisabilité des projets.

PROJETS	VALIDITE	FAISABILITE	TOTAL
Aa	30	30	60/60
Ab	25	03	28/60
Ac	21	24	45/60

Dans cet exemple, c'est le projet Aa qui est le meilleur puisqu'il obtient la meilleure cote soit 60/60. C'est lui qui est retenu.

ANNEXE 10 : Conception de projet

I. Conception d'un projet

Un bureau, un organisme, un expert décrit la situation et fait une analyse des données en s'appuyant sur une étude du milieu. Le problème décrit et retenu par l'organisme comme problème essentiel n'est pas nécessairement ressenti comme prioritaire par la on (voire même pas ressenti du tout par elle). Il s'agit d'un problème bien délimité.

En fonction des moyens disponibles et des moyens à solliciter ailleurs, l'organisme élabore des solutions.

II. Elaboration d'un projet

Dans la présentation sommaire, on décrit :

- le but poursuivi, les objectifs à atteindre et les effets attendus ;
- les activités à entreprendre et un calendrier spécifiant les étapes successives ;
- la tactique et la méthode à suivre ;
- les moyens humains disponibles et les moyens humains à solliciter ailleurs (responsables, techniciens,...).
- les moyens matériels disponibles et les moyens sollicités ailleurs (équipement, approvisionnement,...).
- l'estimation financière (dépenses et recettes prévues) et les sources de financement.

III. L'exécution du projet

- Par la sensibilisation, l'information, la démonstration et la vulgarisation la population est invitée à participer aux travaux concrets
- On veille à respecter les délais et les frais prévus lors de la phase de la préparation du projet.
- Si nécessaire, on apporte les corrections à la conception initiale du projet.
- On suit de près les activités pour contrôler la bonne marche et pour s'assurer que le projet atteint en effet les objectifs prévus.

IV. L'évaluation

Dans la plupart des cas, l'évaluation consiste à comparer les prévisions avec la réalisation (empirique). Elle est surtout un bilan quantifié (chiffré) des différents aspects du projet et comprend notamment la description des objectifs et des activités :

- du fonctionnement du personnel et de l'organisation,
- des frais et des coûts du projet,
- de l'impact des résultats.

A partir de ces données, on tire des conclusions.

BIBLIOGRAPHIE

ANONYME : *Planification des Interventions par Objectifs*, Bukavu& Wageningen, Manuel de SAWA/SERACOB.

ANONYME : *Gestion des petites et moyennes organisations des cadres africaines*, Gestion Nord-Sud, Montréal, 1992.

ANONYME : *Comment lire un Bilan*, Livre Programmé du BIT – Deuxième édition, révisée 1988, Editions du BIT, Bureau de Travail, CH – 1211 Genève 22, Suisse.

FERNAND VINCENT : *Manuel de Gestion Pratique des associations de développement rural du Tiers Monde* (Série : Outils pour l'Action – 1986)
Tome I : Organisation, Administration, Communication.
Tome II : Gestion Financière Editions IRED (Innovations et Réseaux pour le Développement) B.P. Niamey, - Niger, ou Secrétariat Général 3, Rue de Varembe – Case 1161211 Genève 20, Suisse.

MANUEL BRIDIER ET SERGE MICHAÏLOF : *Guide pratique d'analyse des projets*, ECONOMICA, 4^e édition revue et complétée, Paris, 1987.

REINHARD H SCHMIDT ET ERHARD KROPP :

Financement Rural, Un cadre d'orientation
- *Manuels Développement rural*, [Publié par
BMZ, GTZ, DSE (l'Allemagne) et CTA (BP
380, 6700 AJ Wageningen, Pays Bas), dans
la Série "Sonderpublikationen der GTZ"],
Editions TZ-Verlagsgesellschaft mbH,
Postfach 1164, D – 6101 Rossdorf, Allemagne,
ISBN 3-88085-361-4 / ISSN 0930-1070.

WILLY OESCH : *L'Organisation des cadres de l'Union des
Banques Populaires du Rwanda*, Rapport ;
(INTERCOOPÉRATION-SUISSE,Kigali,
1993).

&&&